

**TRABAJO FINAL DE MAESTRIA**

**MÁSTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA) MODALIDAD A  
DISTANCIA**



***El protocolo familiar, un medio de profesionalización de la empresa familiar y la familia empresaria que aporta a su continuidad.***

Elaborado por: BELTRAN MILENA AGOSTINA

Director/a de Tesis: MAURE PILAR

Vicerrectorado de Innovación, Investigación y Posgrado:

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco especialmente a mi directora de tesis Pilar Maure, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo, mostrando ser muy buena persona además de excelente profesional.*

*A los miembros de las empresas familiares encuestadas, por dotarme de toda la información necesaria para el diagnóstico de la compañía.*

*A mi familia, quienes me apoyaron siempre e hicieron todo lo posible para que hoy me convierta en Magister, dándome las fuerzas para lograrlo.*

*A mi abuela, Nana Iris por estar siempre presente, por su cariño y apoyo incondicional.*

*A mi pareja, quien fue mi soporte fundamental para sobrepasar tanto los éxitos como los fracasos.*

*A Dios, a Don Bosco y a María Auxiliadora por ser los principales motores de mis sueños.*

## DEDICATORIA

*Al regalo más grande que Dios me supo entregar, mi hijo Joaquín. La persona más importante de mi vida, que desde la panza me acompañó en este último trayecto, dándome más fuerzas y motivos para luchar y salir adelante.*

*Por él y para él todo mi esfuerzo y dedicación.*

**Milena Agostina Beltrán**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACION</b> .....	7
<b>HIPOTESIS</b> .....	7
<b>OBEJTIVO GENERAL</b> .....	7
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	7
<b>CAPITULO I: MARCO TEORICO</b> .....	8
<b>CONCEPTOS BÁSICOS DE EMPRESA FAMILIAR</b> .....	8
1. Definición y características de la empresa familiar.....	8
2. Ventajas y desventajas de las empresas familiares.....	11
3. Ciclo de vida.....	15
4. Organización y desafíos de las empresas familiares .....	16
<b>PROFESIONALIZACIÓN</b> .....	24
1. Concepto y etapas.....	24
2. La empresa familiar profesional vs la amateur .....	26
3. Etapas de la empresa familiar.....	28
4. Matriz diagnostica para precisar el nivel de profesionalización. ....	50
<b>PROTOCOLO FAMILIAR</b> .....	55
1. Concepto, finalidad y sujetos intervinientes .....	55
2. Puntos fundamentales y contenido del protocolo. ....	58
3. Implementación y ejecución del protocolo .....	60
<b>CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO</b> .....	66
a. Diseño.....	66
b. Participantes. ....	67
c. Instrumentos. ....	67
d. Análisis de datos.....	68
e. Resultados.....	69
<b>CONCLUSIONES</b> .....	88
<b>ANEXOS</b> .....	94

## **ÍNDICE DE IMÁGENES**

Imagen 1: Sistemas de la empresa familiar.....	18
Imagen 2: Etapas de la empresa familiar .....	30
Imagen 3: Órganos de gobierno familiar y corporativo .....	36

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur .....	26
Tabla 2: Características de las Empresas Familiares.....	69

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo del barco: Empresa, Familia y Propiedad.....	51
---	----

## **ÍNDICES DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1: Sectores encuestados. ....	71
Gráfico N° 2: Forma Jurídica de las empresas encuestadas. ....	72
Gráfico N° 3: Generación que transitan las empresas encuestadas. ....	73
Gráfico N° 4: Empresas que utilizan Protocolo Familiar.....	74
Gráfico N° 5: Afirmaciones de las empresas familias encuestadas. ....	75
Gráfico N° 6: Afirmaciones de las empresas familias encuestadas. ....	76
Gráfico N° 7: Afirmaciones de las empresas familias encuestadas. ....	77
Gráfico N° 8: Grado Generacional.....	83
Gráfico N° 9: Empresas con Protocolo Familiar .....	84

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas familiares son una organización que tiene características singulares que la distinguen del resto de las organizaciones, ya que coinciden en ella dos realidades totalmente contrapuestas: la familia y la empresa. Juegan un papel sumamente importante dentro del territorio argentino y a nivel mundial. Globalmente tienen un fuerte impacto en la economía de los países por la generación de empleo, riqueza y producción de cada región.

Las empresas familiares aportan determinados valores que contribuyen no solo a su propio desarrollo, sino que su modelo de gestión contribuye a generar una sociedad más justa debido a su mayor responsabilidad hacia los trabajadores, el afán de superación y la transmisión de valores éticos de una a otra generación. Según los datos del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), del total de empresas que existen en nuestro país, el 90% son empresas familiares, mueven el 70% del empleo privado y general el 68% del PBI. A pesar de esto, solo el 4% sobrevive a la tercera generación y apenas el 1% a la cuarta.

De acuerdo con Echezárraga (2010), en Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen en cada generación. Asimismo, en países desarrollados como Estados Unidos, solo el 13% llegan a la tercera generación, en el Reino Unido el 14% y en Canadá el 10%.

Adentrándose en la realidad de las empresas familiares es importante mencionar que estas cuentan con una gran problemática, la cual deviene de su incapacidad para profesionalizarse, en donde la falta de esta genera las condiciones de una posible muerte prematura o al menos el debilitamiento de esta. Para conseguir equilibrar el funcionamiento interno, las empresas familiares cuentan con una serie de herramientas que se encuentran diseñadas específicamente para este objetivo, es decir para lograr el éxito sucesorio.

Los conflictos que se generan internamente entre los miembros del equipo de trabajo, la dificultad por diferencias, los problemas familiares de los empresarios, además de la baja predisposición y confianza con la que cuentan los fundadores

o directivos para traspasar el mando directivo entre sus posibles sucesores. Es por estas razones que la profesionalización debe ser comprendida como el proceso que dota a la empresa de las capacidades y oportunidades para generar el éxito organizacional, no sólo desde un sentido comercial sino también familiar.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente las empresas familiares cuentan con una serie de herramientas específicas para profesionalizarse. La primera de ellas es una herramienta que nace de la decisión de convocar a la familia en la visión del negocio, buscando el fortalecimiento familiar (cultura, valores, historia, necesidades), armonizando intereses, precaviendo conflictos, y fijando lineamientos que ofrezcan soluciones negociadas, esta herramienta se denomina Protocolo Familiar. La implementación de un protocolo familiar dentro de la organización conlleva un acuerdo de voluntades que los titulares de la empresa celebran entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares y está destinado a facilitar la gestión empresarial, mantener el bienestar y asegurar la preservación de la organización para contribuir a finalidad última. La segunda de ellas refiere al diseño y a la estructuración organizacional a través de diferentes órganos de gobierno que permitan organizar la toma de decisiones y los niveles de representatividad y responsabilidad dentro de la empresa. De acuerdo con Belausteguigoitia Rius (2011) existen una serie de órganos de gobierno comunes, sin embargo, será necesario que cada organización defina y diseñe sus propios órganos de acuerdo con sus realidades. Los órganos de gobierno comunes pueden establecerse en tres grupos, la Asamblea de Accionistas, la Asamblea Familiar y el Directorio, en donde dichos órganos no trabajarán de manera aislada, sino que es fundamental que lleven adelante un trabajo asociativo dentro de la estructura organizacional.

De esta manera se ha logrado expresar la importancia que cumple la profesionalización en las empresas familiares, destacando que una gran cantidad de estas no logran profesionalizarse y así no alcanzan su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo. Las razones por las que no se genera la profesionalización son variadas, desde la no aplicación de proceso y de herramientas específicas de gestión interna, hasta los conflictos internos que se

generan por la carencia de confianza de los directivos o fundadores de la empresa y los miembros del grupo familiar. Es por ello que se considera que las empresas familiares deben incorporar el protocolo familiar a la hora de materializar el proceso de profesionalización, generando unas acciones que le permitan llevar adelante los planes de manera escalonada, de acuerdo a sus necesidades y realidades puntuales, y permitiéndose la posibilidad de crecimiento y disminución de los riesgos de perecer.

Es así como en los negocios familiares se presentan la problemática respecto a la incapacidad de llevar a cabo un proceso de profesionalización y es por ello que cabe preguntarse el nivel de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares y cómo influye la existencia del protocolo familiar en el mismo. Para dar respuesta a este interrogante se busca analizar, como se ha mencionado anteriormente, la realidad que atraviesan las empresas familiares de la ciudad de San Juan, debido a que cuenta con una alta contribución al aparato productivo y laboral de la provincia. De esta manera se plantea el siguiente interrogante y los siguientes objetivos que buscaron encaminar la investigación.

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

¿De qué manera el protocolo familiar contribuye a la supervivencia de las pymes familiares a la hora de la sucesión?

### **HIPOTESIS**

El protocolo familiar es un medio de profesionalización a través del cual se refuerza la gestión de la empresa familiar y la familia empresaria aportando a su continuidad.

### **OBEJTIVO GENERAL**

Interpretar las variables internas del protocolo familiar como herramienta de profesionalización y si estas generan un impacto positivo para la continuidad de la empresa a la hora de la sucesión.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Determinar porque la profesionalización resulta clave para la sostenibilidad de la empresa familiar.

- ✓ Analizar el nivel de profesionalización en el año en curso de 10 empresas familiares sanjuaninas de rubros variados.
- ✓ Identificar y comprobar cuales son las acciones del protocolo familiar que contribuyen a las buenas prácticas en la gestión de la familia empresaria propiciando la continuidad de la empresa familiar.

## **CAPITULO I: MARCO TEORICO**

### **CONCEPTOS BÁSICOS DE EMPRESA FAMILIAR**

#### 1. Definición y características de la empresa familiar

Existen numerosas definiciones de la palabra empresa, dependiendo del ámbito de aplicabilidad de esta.

En el más amplio sentido, Chiavenato (1993) considera que empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.

Por otra parte, Julio & Casanueva (2002) definen la empresa desde el ámbito de la gerencia, como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Donnelly (1994) considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia, y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.

Los autores Barnes y Hershon (1976) consideraban que la empresa es familiar cuando la participación en el capital que proporciona el control está en manos de un individuo de los miembros de una misma familia.

En paralelo con esto Tagiuri, R. y Davis, J (1982) decían que los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujetas a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y de la participación de los miembros de la familia en la dirección. La interacción entre familia y empresa establece el carácter fundamental del negocio y define su unidad.

En cuanto a Dyer (1986) aportaba que una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia.

Merece la pena subrayar como Ward (1984) define empresa familiar, aquella que será transferida a la siguiente generación de familia para su dirección y control.

En cuanto a Handler (1989) comentaba que es una organización donde las decisiones vienen determinadas por una familia que ejerce influencia mediante su participación en la empresa, así como en la elección de un candidato para la transferencia generacional.

Welsch (1993) la define como aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección.

En resumen, no existe una definición de empresa familiar que sea aceptada universalmente. La Lic. Christensen (2012) miembro de IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar) la define de la siguiente manera: Una empresa, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si: la familia comparte el control accionario y el gobierno de la empresa, siendo habitual, pero no imprescindible, la implicación de algún miembro de la familia en la gestión, de igual manera la familia comparte un legado familiar y una empresa que forman parte esencial de la identidad de sus miembros y por último en la familia existe un deseo y voluntad de continuidad que se manifiesta en la transmisión de la empresa y su cultura a través de las generaciones.

A pesar de la falta de consenso sobre lo que define a una empresa familiar, la mayoría de las definiciones giran en torno a 3 aspectos fundamentales: la

propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicancia familiar y la transferencia generacional.

Cabrera (1998) describe estos puntos como:

- La propiedad/dirección

El primer aspecto aborda el tema de la propiedad y/o la dirección de las empresas familiares. Pueden estar concentradas en una o varias familias, existiendo casos en los que, si la propiedad se concentra en varias familias, éstas tendrían el control al menos de manera indirecta, o también, que sin tener la mayoría de la propiedad cuentan con la dirección de ésta, ya sea de común acuerdo, por costumbre o por habilidad en el manejo de la gestión, desarrollado durante años.

- La implicación familiar

El segundo aspecto, hace referencia a que tan comprometida e involucrada se encuentra la familia en el cumplimiento de las metas, logros y mantenimiento e incremento de la familia, en las relaciones de propiedad y control directivo.

- La transferencia generacional

Por último, este aspecto remite a que tanta influencia tiene la familia, en la determinación de quienes sucederán en la dirección o en la sucesión directiva en la empresa.

Acorde a las tres dimensiones descritas anteriormente, se podría decir que la empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y/o dirección, se encuentra en manos de sujetos entre los cuales existe una relación familiar. En este sentido, Amat (2000) la define como: "La empresa familiar es toda organización cuya propiedad y dirección, está mayoritariamente en manos de una familia y existe un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones, inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar". (Amat Salas, 2000)

En función de lo que se viene expresando, se puede observar como las empresas familiares tienen características propias que las definen y las diferencian de las empresas tradicionales.

Jiménez Vallejo (2009) establece que la principal diferencia entre las empresas familiares y las no familiares, radica en los grupos de personas que intervienen en la conformación de ambos tipos de empresas. También, destaca la relación casi inexistente entre las personas que trabajan en la empresa y los propietarios y las distintas formas en que se ostenta el poder en las empresas familiares, sobre todo en la primera y parcialmente en la segunda generación, debido a la magnitud del ejercicio del poder por el fundador, que da origen a la cultura y los valores de él y su familia y que se transmite al resto de la organización.

Por último, menciona que, en las empresas familiares, los accionistas suelen ser personas activas y vinculadas laboralmente en la empresa, no solo con su patrimonio, sino también con sus actitudes y valores y es por esta razón, que los herederos reciben algo más que una participación accionaria tradicional y compromisos económicos y jurídicos.

Por su parte, Ward (2006) establece que una de las diferencias entre ambos tipos de empresas, se encuentra en que la propiedad de la empresa familiar busca la continuidad y su objetivo es conservar los activos y el honor de la familia propietaria. La gerencia se centra en el mejoramiento continuo y el interés está enfocado en los clientes y los empleados y la empresa es vista como un bien de familia. Por otro lado, en la empresa no familiar el objetivo en el corto y mediano plazo es incrementar al máximo los resultados de la empresa, tiene como meta principal la satisfacción de los accionistas y la estrategia radica en el crecimiento constante. El foco de la gerencia se encuentra en la innovación y el interés principal está en los accionistas mientras que, a la empresa, se la ve como un simple activo.

## 2. Ventajas y desventajas de las empresas familiares.

Las empresas familiares se enfrentan a dos grandes problemas: la dificultad para crecer y la falta de continuidad. Si bien estos problemas se presentan también

en las empresas no familiares, es en las primeras, en donde debido a sus particularidades se dan con más frecuencia. Por esta razón, mencionaremos las ventajas y desventajas que tienen las empresas familiares a diferencia de otras empresas.

De acuerdo con el autor Guillermo Salazar (2011), en su artículo Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar, menciona las siguientes ventajas y desventajas del gobierno corporativo familiar:

Ventajas:

- Las relaciones de afecto: los miembros del círculo familiar están unidos por lazos afectivos y en general tiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.
- La comprensión: convivir con una persona desde que se nace, tiene la ventaja de poder conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.
- La autoridad: Se acepta como una extensión de la autoridad familiar y en la empresa, la autoridad se acepta de igual forma y refuerza la estructura organizacional.
- Conocimiento: Los hijos poseen un conocimiento muy profundo de la empresa, al haber sido criados escuchando las estrategias del fundador.
- Compromiso: En general, todos los miembros de la empresa familiar se encuentran abocados al trabajo y a la responsabilidad, solidaridad y dedicación con todas sus más energía y tiempo.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: Debido a las relaciones familiares, no se requieren reglas de comunicación ni existen trabas burocráticas que se trasladen a la empresa. Lo mismo ocurre con el capital.

- El orgullo de la firma: Se encuentra directamente relacionado con la confiabilidad de los clientes.
- Inversión en personas: Aunque exista un riesgo en torno a capital invertido en la formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.
- Libertad de decisión y acción gerencial: Las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, tienen mayor libertad de seguir sus propias intuiciones y pensamientos.
- Carácter de confidencial: En común que las pequeñas empresas familiares mantengan sus desempeños y los detalles de estos relativamente ocultos.
- Compromiso social: Se relaciona con la región y su población, lo cual se suele revertir en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

#### Desventajas:

- Organización y capacitación gerencial: Generalmente existe una gran problemática en torno a la confección del organigrama con los cargos y funciones de los miembros en la empresa.
- Delegación del poder: El traspaso del mando a la siguiente generación es un problema común en la empresa familiar, que comúnmente obstaculiza el avance natural de la organización.
- Toma de decisiones compartidas, soluciones de problemas y manejo de conflictos: Tiene consecuencias inmediatas del punto anterior, principalmente cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.
- Comunicaciones efectivas: Hace referencia a la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo dentro de la empresa.

- Confección del plan de negocios: A pesar de ser la planificación del negocio fundamental para la supervivencia del negocio, muchos propietarios se resisten a hacerlo por estar acostumbrados a basarse en su intuición y experiencia.
- Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares: Si no se fijaron políticas claras de ingreso a la compañía, se suele enfrentar al dilema de emplear a un pariente o asignarle el cargo un profesional capacitado. Lo mismo ocurre con la asignación de remuneraciones.
- Redacción y cumplimiento del plan de sucesión: Al igual que ocurre con la falta de organización y el plan general de negocio, el plan de sucesión suele tampoco existir. Este último, es el más importante y característico de la empresa ya que involucra y compromete a todos los miembros, incluso si no trabajan en la empresa.

Por su parte, Leach (2016), también destaca las ventajas y desventajas de las empresas familiar, al igual que Guillermo Salazar, pone como puntos fuertes el compromiso, el conocimiento, la flexibilidad, el planeamiento a largo plazo, una cultura estable, la rapidez en la toma de decisiones y la confiabilidad y orgullo. Dentro de las debilidades, establece que muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales. Entre ellos nombra a la rigidez, los desafíos comerciales (técnicas obsoletas, manejo de las transiciones, incremento del capital), sucesión, conflictos emocionales y liderazgo y legitimidad.

Resumiendo, las empresas familiares presentan ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: cómo separar la relación familiar de la de negocios, cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones y cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

Estos problemas suelen desencadenar soluciones como: Profesionalizar la empresa, institucionalizar la empresa con órganos de gestión, consensuar

formalmente la toma de decisiones que afecten a la empresa por parte de los miembros de la familia, mediante la puesta en marcha de un Consejo de Familia, poner en marcha un protocolo familiar.

### 3. Ciclo de vida

En la praxis profesional dentro del mundo de la familiar, el principal criterio de clasificación de las empresas familiares consiste en el nivel generacional. En este sentido, Santiago Doderó (2012) propone las siguientes etapas:

- Empresas de 1ra Generación - Fundación y sostenibilidad: la estructura es informal. El fundador controla la empresa, sus principales preocupaciones son la supervivencia y la financiación. La propiedad puede ser única, o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia, por ejemplo, un hermano o con alguien ajeno a ella, socios no familiares.

Los principales desafíos a lo largo de esta etapa serán el crecimiento, el establecimiento de reglas en la relación familia-empresa.

En pocas palabras esta etapa puede nombrarse la etapa del Dueño-Gerente.

- Empresas de 2da Generación - Crecimiento, expansión y formalización: estructura más formal, múltiples productos o líneas de negocios. Son empresas en las que el fundador, en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. El control de la gestión puede estar en manos de familiares o de profesionales externos, o incluso puede ser compartido. Generalmente, las principales preocupaciones durante la 2da etapa son: la profesionalización de la gestión, la planificación, la incorporación de políticas y de sistemas en la empresa, la definición del liderazgo y la comunicación con los miembros de la familia que no son parte de la empresa.

A esta etapa se la conoce como Sociedad de Hermanos.

- Empresas de la 3ra Generación y posteriores - Madurez y reconversión: estructura organizacional más formalizada y rígida, estabilidad en la base de clientes. Los nietos y siguientes generaciones son los principales propietarios y directivos de la empresa. La complejidad de esta etapa exige estructuras formalizadas y rigidez en las relaciones entre familia y empresa.

Las principales preocupaciones a lo largo de este periodo son: la redefinición del enfoque estratégico para continuar en el mercado, la incrementación del compromiso de la dirección con los accionistas que han venido confiando en la empresa, la definición de políticas de reinversión, la gestión de los accionistas que no trabajan en la empresa, la generación de opciones de salida de la empresa familiar. A esta etapa se la conoce como Consorcio de primos.

#### 4. Organización y desafíos de las empresas familiares

Tal como señala Gersick (1997), el estudio de la empresa familiar empezó en las décadas de 1960 y 1970, en donde los estudios se enfocaban en los diversos problemas que podrían traer inconvenientes a las empresas familiares, como la rivalidad entre generaciones, gerentes y profesionales.

A continuación, se desarrollan diferentes conceptos teóricos sobre la propiedad de una empresa familiar, el poder ejercido por la familia empresaria sobre la misma y conceptos respecto de la sucesión organizacional.

##### Propiedad de la empresa familiar

Como se mencionó anteriormente para que una empresa familiar pueda ser considerada como tal, entre otras características, la propiedad de esta debe estar en manos de uno o varios miembros de una familia. Es decir, la familia es dueña del capital social de la empresa.

Los accionistas o propietarios constituyen el máximo nivel de conducción y son responsables del gobierno de la empresa. Entre sus funciones más importantes vale mencionar: establecer el sistema de gestión y de control interno ejercido por la propia organización, la aprobación de cargos directivos, el monitoreo y la

evaluación de desempeño de los ejecutivos, la determinación de salarios, compensaciones y beneficios, la elaboración de planes de sucesión, la auditorías financieras, así como el contenido y la periodicidad de los reportes a los propietarios. Fundación Premio Nacional de la Calidad, Modelo para una gestión de excelencia – empresas (2013).

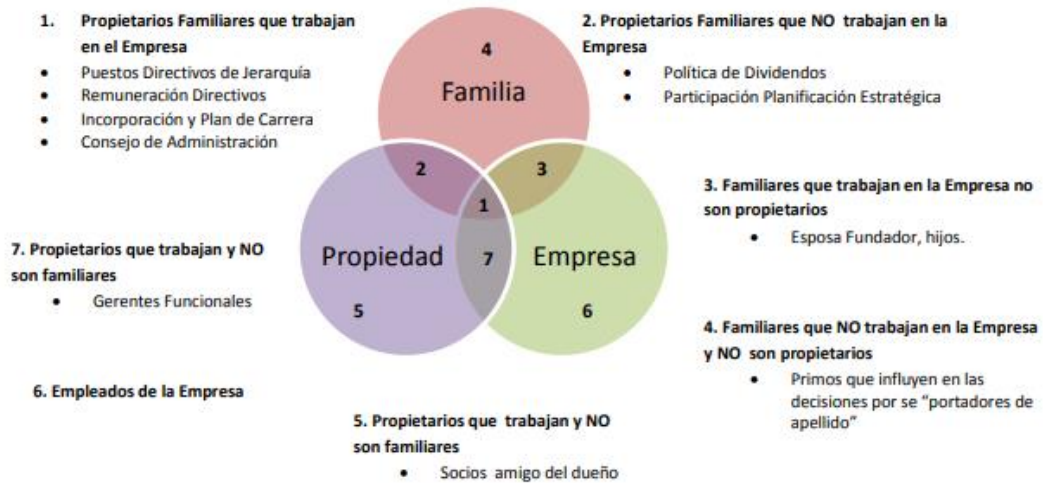
Como la propiedad la de firma está en manos de una familia es importante que ésta aprenda a separar el patrimonio familiar del empresarial, a fin de limitar el riesgo al que se expone por la dinámica propia de los negocios. La Consultora Suarez de Bogotá, Colombia (2014), explica en uno de sus artículos, que un buen esquema jurídico y financiero, protector del patrimonio familiar, le permitirá a la empresa familiar proyectar su continuidad en generaciones futuras.

#### Sistemas que componen la empresa familiar

Para entender la dinámica particular de la empresa familiar se acude al modelo clásico en este campo de estudio, conocido como el modelo de los tres círculos.

En la siguiente figura se muestran los tres grandes sistemas que componen la empresa familiar y a su vez cada subsistema al que se le da origen producto de la propia interrelación. Se realiza además una breve descripción de cada uno de ellos. Casillas, Díaz y Vázquez (2005)

Imagen 1: Sistemas de la empresa familiar



Fuente: Modelo de los tres círculos – Davis y Tagiuri (1982)

### 1. Propietarios miembros de la familia que trabajan en la empresa

Este grupo se conforma por aquellos miembros de la familia que participan del capital social y que al mismo tiempo tienen responsabilidades directivas y/o de gobierno dentro de la misma.

Esta característica de la empresa familiar representa una de sus principales ventajas competitivas; son numerosos los estudios que han demostrado que se alcanzan mayores resultados en aquellas empresas donde existe una alineación entre propiedad y control. En este sentido es importante comprender que el nivel directivo que ocupe el miembro de la familia en la empresa afectará su grado de compromiso. En la medida que el individuo ocupe cargos directivos de mayor jerarquía mayor será la alineación entre propiedad y control. Vilaseca Marchesi, (1998)

**La remuneración de los directivos** también debe considerarse como un factor relevante en este grupo de la empresa familiar, ya que una mayor remuneración también implica un mayor compromiso.

A su vez, es importante evaluar en este grupo si **la incorporación** del miembro de la familia en la empresa fue de forma voluntaria o no. Dado que ello también

impactará en el grado de compromiso con la empresa. Incluso con la misma relevancia deberá analizarse **el plan de carrera** para estos familiares que comienzan a trabajar en ella.

## 2. Propietarios que no trabajan en la empresa

Comprende aquel grupo de miembros de la familia que son propietarios de la empresa, pero no ocupan puestos con responsabilidad ejecutiva dentro de la organización.

Son miembros con el suficiente interés en la empresa como para seguir vinculados a ella a través de la propiedad, pero no muestran ningún interés en desarrollar su carrera profesional como directivos, sea cual fuere el nivel jerárquico que puedan ocupar. Una situación muy común es la de los hijos de los fundadores que se encuentran con que su familia posee una empresa, pero sus vocaciones están muy distantes a la de ser empresarios o directivos. O la de aquellos miembros de la familia que se retiran de la empresa por jubilación dejando sus puestos ejecutivos para sólo mantener la propiedad.

En relación con este grupo hay que tener en cuenta dos recomendaciones. Una de ellas es la de no forzar a los familiares propietarios a incorporarse a la empresa si no lo desean. Trabajar en la empresa familiar no es ni un derecho ni una obligación para ningún miembro de la familia. En segundo lugar, hay que considerar que, si el miembro de la familia no trabaja en la empresa no significa que no quiera saber nada sobre ella. Ser accionista de la firma no solo le concede derechos económicos y políticos, sino también implica la obligación de estar informado sobre el devenir de la empresa y su participación en las principales decisiones. La falta de comunicación y de información adecuada entre familiares propietarios que trabajan en la empresa y familiares propietarios que no trabajan en ella, puede devenir en el deterioro de las relaciones interpersonales perjudicando significativamente a la organización. Es por ello por lo que la buena comunicación, la claridad, relevancia y constancia de la información entre propietarios es una variable clave en la continuidad de la compañía.

Por lo tanto, generalmente los familiares propietarios que no trabajan en la empresa generan más conflictos que los que sí lo hacen, dado que al no participar de la dinámica cotidiana se sienten menos identificados con la misión y los objetivos de la empresa, así como tienen una comprensión más limitada sobre el porqué de las decisiones tomadas. Insistir en que todos los propietarios participen de la elaboración de los planes de la empresa, debatir con éstos las diferentes alternativas que se plantean y mantenerlos continuamente informados, significa un continuo consentimiento con los directivos de la compañía.

### **Mecanismos de alineación de objetivos**

Siguiendo el pensamiento de Vilaseca Marchesi (1998) una de las variables que habla de la discrepancia o no de objetivos entre los accionistas de una empresa refiere a la política de dividendos.

Según este autor una política de dividendos clara y estable constituye uno de los principales mecanismos para alinear los intereses del accionista que no trabaja en la empresa con los del equipo directivo. En el caso de que los retornos económicos sean un motivo importante para el accionista, la seguridad de un dividendo anual garantizará que el mismo contribuya con su apoyo a las acciones de la empresa familiar y, por lo tanto, alivia el grado de conflicto.

No obstante, para aquellos accionistas que aún no trabajan en la empresa familiar y que tienen otras fuentes de ingreso, por lo que no dependen de la retribución del capital invertido, el dividendo anual podría no tener un significado tan importante. Por lo que su interés se centrará, probablemente, en de maximizar el valor patrimonial para la generación siguiente. Para esta clase de accionista los planes de largo plazo, los programas de inversión, la adquisición de tecnologías y el desarrollo de nuevas oportunidades de mercado serán las variables que ayudarán a disminuir el nivel de conflicto.

En conclusión, una buena comunicación e información entre familiares que trabajan en la empresa y los que no, así como una política de dividendos y de inversiones clara y enfocada en las necesidades de cada clase de accionista o

propietario son unos de los principales mecanismos para aumentar el nivel de compromiso y reducir los conflictos en la empresa.

### 3. Familiar que no es propietario y trabaja en la empresa

Se trata de personas que perteneciendo a la familia propietaria, desarrollan labores ejecutivas ocupando cargos intermedios dentro de las áreas funcionales de la organización, sin poseer acciones. Es el caso, por ejemplo, de los hijos que trabajan en la empresa y el padre fundador mantiene las acciones hasta su fallecimiento.

El principal desafío de este grupo de jóvenes directivos es el de poder alinear la autoridad formal que le confiere su cargo con buenos resultados producto de su gestión.

Entre ellos es muy probable que surja el próximo sucesor. Generalmente se suele prever quién será el sucesor, pero pocas veces se planifica el proceso para su elección y preparación como nuevo líder de la compañía.

### 4. Familiar que no es propietario y no trabaja en la empresa

Se trata de todos aquellos familiares que no trabajan en la empresa, no poseen acciones y no desempeñan labores directivas en la misma. Por ejemplo, cónyuges e hijos menores.

Respecto a los cónyuges, su papel es crítico para el éxito de la familia empresaria. Aspectos como la educación de los hijos, el apoyo al cónyuge que trabaja en la empresa, su compromiso con los valores de la familia, su prudencia y discreción en las reuniones familiares y su relación con sus cuñados y cuñadas, son aspectos claves para reforzar la unidad, la estabilidad familiar y el compromiso con la continuidad de la empresa familiar.

Para lograr el compromiso de los familiares políticos que no trabajan en la empresa, es necesaria una **información periódica** y **su presencia en reuniones familiares** a través del Consejo de Familia o Asamblea Familiar. En este sentido es conveniente:

- ✓ clarificar su rol en la empresa: en la gestión, en el gobierno y en la propiedad.
- ✓ evitar conversaciones que supongan su marginación. Por ejemplo, se debe evitar hablar de la empresa en las reuniones exclusivamente de carácter familiar, como cumpleaños, almuerzos, etc.
- ✓ integrarlos en la familia empresaria, especialmente por el papel que pueden jugar apoyando a su pareja y transmitiendo a sus hijos su amor (o su resentimiento) a la empresa familiar.

#### 5. Propietarios no familiares que no trabajan en la empresa

Se trata de inversores que no pertenecen a la familia y no trabajan en la empresa pero que sí cuentan con cierta porción del capital social. Pueden ser inversores institucionales como entidades financieras o socios minoritarios. Su objetivo básico es la obtención de ciertos niveles de rentabilidad sobre sus inversiones, por ello suelen estar interesados en participar de los órganos de gobierno, por ejemplo, el Consejo de Administración.

Para evitar que surjan conflictos con este grupo son válidas las recomendaciones explicitadas en el punto 2 en cuanto a la comunicación e información de los socios, su participación en órganos de gobierno y la política de dividendos de la empresa.

#### 6. Empleados

Este compuesto por aquel grupo de directivos y empleados que nada tienen que ver con la familia y con la propiedad de la firma. Este grupo es vital para el funcionamiento de la empresa. Los profesionales y trabajadores no familiares constituyen la base para la obtención de cualquier tipo de ventaja competitiva.

La principal recomendación para tener en cuenta es la de no realizar diferencias entre empleados familiares y no familiares del mismo nivel jerárquico por el sólo hecho de portar el apellido familiar. Por ejemplo, asignar salarios diferentes, pasar por alto errores o imprudencias, no tener el mismo nivel de exigencia, etc.

#### 7. Propietarios no familiares que trabajan en la empresa

Este grupo congrega a aquellas personas que participan de la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección sin pertenecer a la familia. Tal es el caso de socios del fundador o directivos muy apreciados por la familia, que por haber mostrado una gran capacidad de gestión y lealtad durante varios años fueron incorporados como propietarios, vinculando así su remuneración a los resultados de la compañía.

Para este grupo también son válidas las recomendaciones del punto 2.

#### Poder y gobiernos en la empresa familiar

De acuerdo con las definiciones de Empresa familiar considerada en el presente trabajo una de sus características distintivas es que una familia ejerce poder sobre la empresa mediante la dirección o gestión por parte de algunos sus miembros.

Neubauer y Lank (1999) en *La Gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones de Casillas y otros (2005)*, afirman que el gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar la empresa y responder de ello.

Según Casillas (2005) dirigir la empresa significa marcar la orientación estratégica a largo plazo y participar en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos. Controlar, hace referencia a la supervisión de las labores de dirección en relación con el cumplimiento de objetivos y el uso de los recursos asignados. Responder, significa rendir cuentas a todos aquellos agentes que estén legitimados (accionistas, miembros de la familia, agentes externos, etc.)

Es decir que las tres funciones son diferentes y no deben ser confundidas entre sí. Sin embargo, las tres se complementan, proporcionando coherencia a la organización y solidez a su estructura de gobierno. Uno de los principales problemas de las empresas familiares consiste en determinar quién debe hacer cada cosa y qué implica cada una de las responsabilidades de dirigir, controlar y responder.

## **PROFESIONALIZACIÓN**

### 1. Concepto y etapas

Según la definición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española un profesional es "una persona: Que ejerce una profesión." Y una profesión es definida como "Empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución."

La profesionalización implica proceso de transformación gradual que genera un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización, como así también de los miembros que forman parte de ella.

Por medio de la profesionalización las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez, permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada, asegurando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa familiar. Todas las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un gran reto, especialmente para las empresas familiares ya que les cuesta más trabajo transformarse. El principal problema que surge en las empresas familiares cuando buscan profesionalizarse es que la dirección de la empresa está ocupada por un mismo sujeto por un periodo largo y se resisten a los cambios que exige la profesionalización.

La profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente Leach (2009). La profesionalización en la empresa familiar es asegurar que los directivos cuenten con las destrezas y aptitudes necesarias para el buen manejo del rumbo de la empresa y del logro de objetivos propuestos Barrios (2013). La profesionalización en la empresa familiar juega un papel importante a la hora de tomar decisiones en asignaciones de cargos o puestos de trabajo, ya que varias empresas familiares sin importa el grado de preparación, si poseen o no destrezas, habilidades y capacidades para asumir responsabilidades en la empresa seleccionan a familiares que no tienen la suficiente competencia, creando así un ambiente de iniquidad con relación a

personas externas a la familia, sin embargo la necesidad de toda empresa familiar sería seleccionar personas eficientes y eficaces para lograr un buen desempeño y así alcanzar los objetivos propuestos por toda empresa familiar.

Existen tres fases fundamentales que plantea Gallo M. (2002) en la profesionalización de las empresas familiares:

1. Para que la profesionalización se desarrolle en forma correcta, se propone que la **formación del familiar o familiares sucesores** sea una labor que se inicia desde los primeros años de creación de la compañía a través del fomento de una cultura familiar que propenda al respeto por el trabajo y la empresa, para que sea vista por todos los integrantes familiares como una opción de vida que debe conservarse y prevalecer a través del tiempo. Esta fase se complementa con la vinculación laboral de aquellos familiares que por vocación propia muestren mayor interés por participar en los procesos productivos o administrativos de la empresa, inicialmente en cargos que les permitan comprender la estructura operativa para luego vincularlos a cargos de orden administrativo de la mano de una preparación profesional universitaria. Es importante resaltar que la formación profesional universitaria del posible sucesor(es) debería ser hoy en día una condición imperativa y motivada por el fundador, pero nunca obligada o impuesta a alguno de los integrantes del grupo familiar.
2. Para que la empresa familiar pueda crecer y evolucionar a nuevas instancias organizacionales, resulta casi necesario que la compañía **capacite a su personal no familiar o vincule individuos externos para ocupar cargos directivos**, los cuales deben ser elegidos con criterios objetivos que demuestren el nivel de compromiso, valores y profesionalismo que demanda la empresa y la familia propietaria. La responsabilidad y entrega que demuestren los trabajadores no familiares será directamente proporcional a los compromisos que adopta la empresa con ellos, en términos de condiciones salariales justas, estabilidad y crecimiento laboral.

3. **La construcción de un vínculo familia-empresa** que ayude a disminuir las problemáticas propias de cualquier negocio, situación que demanda la creación de protocolos que institucionalicen la labor y papel que juega cada integrante de la familia en la empresa; es por esto por lo que la adopción de protocolos de sucesión, selección de personal y asignación de cargos entre otros, son una de las piezas clave dentro del rompecabezas de la gestión de la empresa familiar.

Las fases de la profesionalización en las empresas familiares hacen referencia, que al momento de diseñar o crear una empresa, el propietario debe fomentar en sus hijos el interés y motivación de estudiar una carrera profesional según necesidades de empresa, afín que en el futuro puedan administrar todos y cada uno de los procesos que se desarrolla en la empresa.

La capacitación será importante para el crecimiento de las empresas familiares, muchas de las veces los propietarios capacitan únicamente a sus familiares y excluyen a los no familiares, sin tomar en cuenta que las empresas deben crear un ambiente de confianza, armonía e igualdad de derechos y responsabilidades en todos los miembros.

2. La empresa familiar profesional vs la amateur

No es lo mismo una empresa familiar profesional que una empresa familiar amateur, las diferencias se pueden observar en el siguiente cuadro confeccionado por Imanol Belausteguigoitia Ruis.

Tabla 1: Comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur

<b>Empresa familiar profesional</b>	<b>Empresa familiar amateur (no profesional)</b>
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relación e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.

Dirección objetiva y racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma decisiones basadas en la información.	Toma de decisiones basadas en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puestos se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
Existe un concejo de administración operativo	No existe un consejo de administración operativo.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
La separación entre los puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de entender).	La separación entre puestos de diferentes niveles jerárquicos es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: se delegan la autoridad y las responsabilidades.	Toma de decisiones centralizada: no se delegan autoridad ni responsabilidades.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente que el jefe representa una gran amenaza.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.

consejo de familia que se involucre en temas de empresa.	
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin un rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Fuente: Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Imanol Belausteguigoitia Ruis

### 3. Etapas de la empresa familiar.

A continuación, se desarrollan las características de los principales órganos de **gobierno corporativo y gobierno familiar** en función de las etapas de crecimiento expuestas anteriormente. Además, también se expone brevemente una de las principales herramientas con las que puede contar una empresa familiar para profesionalizar su gestión, la cual es el Protocolo Familiar. Por último, se desarrollan las ventajas de una buena comunicación y las principales causas que generan conflictos en la empresa familiar.

#### a. Etapas de la empresa familiar - Estructuras de gobierno - Recomendaciones

En estas empresas además de las estructuras de gobierno comunes a todas las empresas es necesario atender, gestionar y desarrollar estructuras que permitan gobernar a la familia empresaria. Estos órganos de gobierno deben controlar la buena marcha de la empresa y la armonía familiar al mismo tiempo.

Como venimos mencionando anteriormente, la característica distintiva del Gobierno en la empresa familiar es el hecho de que de él participan miembros

de la Familia en puestos directivos y con suficiente poder para tomar decisiones que definan el rumbo de la compañía. Sin embargo, componen también a esta estructura de gobierno directivos que nada tienen que ver con la familia empresaria pero que son vitales para el funcionamiento de la empresa. Son profesionales no familiares que le imprimen direccionamiento estratégico a la empresa y orientación a valores empresarios como productividad, rentabilidad, eficiencia, competencia, calidad, equilibrio financiero, etc. La buena coordinación entre ellos para administrar la empresa en forma conjunta habla de compañías con un alto grado de desarrollo profesional en su gestión.

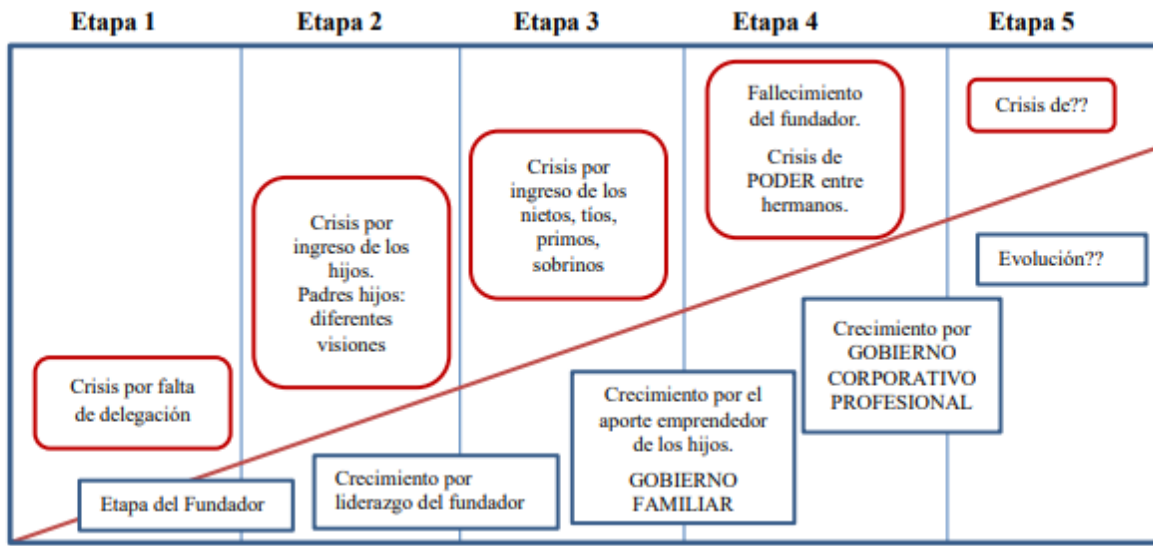
Según Alberto Gimeno (2014), Profesor titular del Departamento de Dirección General y Estrategia del ESADE (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Ramon Llull, Barcelona) la complejidad de la familia empresaria será mayor en función de dos factores. Por un lado, si son cada vez más los miembros entre los cuales se reparte la propiedad, por ejemplo, entre varios primos. Y por el otro si son más elementos y relaciones que existen hacia el exterior (tamaño de la firma, sector en el que actúa, nivel de diversificación).

Por ende, para contrarrestar los efectos sobre la gestión de una complejidad creciente, tanto interna como desde el mercado, es importante desarrollar una estructura creando órganos que canalicen la toma de decisiones y las actividades en la empresa.

A continuación, se realiza una breve descripción del ciclo de vida de la empresa familiar y los efectos que tiene este proceso sobre la toma de decisiones.

Según Santiago Dodero (2012), una empresa familiar atraviesa cinco etapas bien diferenciadas:

Imagen 2: Etapas de la empresa familiar



Fuente: Santiago Doder, "El secreto de la empresa familiar exitosa" 2012

**En una primera etapa**, la etapa inicial, es decir, cuando las empresas nacen, el propietario suele coincidir con el máximo responsable ejecutivo del negocio. Éste es quien dirige, controla y rinde cuentas, sólo ante sí mismo de la marcha de la empresa. No existe una estructura de gobierno formal, pero tampoco hace falta. Es por ello por lo que suelen tomar relevancia en esta etapa las reuniones familiares.

La Reunión Familiar: es el modelo más simple de organización de la familia empresaria y el más habitual entre las empresas cuyos familiares de la primera generación son quienes la administran. Se desarrollan con una frecuencia elevada y sin formalización alguna, generalmente durante las comidas, que es cuando está toda la familia junta.

Uno de los principales desafíos a superar en esta etapa es el de la **delegación de funciones**. El fundador deberá reconocer que si desea que el negocio siga creciendo deberá buscar gente a quienes puede delegar algunas de las tareas que él antes realizaba. Es normal la resistencia, dado que el fundador no tiene tiempo para controlarlos ni la confianza suficiente como para asumir que harán un buen trabajo. A pesar de ello, el éxito de la empresa en este período depende en gran medida de la creación de estructuras funcionales en las que se puedan

delegar responsabilidades. El fundador debe comprender que cuanto más delegue, más tiempo tendrá para pensar en estrategias y con ello obtener mejores resultados.

**En una segunda etapa**, el crecimiento de la empresa empieza a requerir un reparto de papeles entre el propietario y sus colaboradores. El fundador deberá desarrollar ciertas habilidades como la de **liderar equipos**, permitiendo a sus colaboradores que tomen decisiones y que rindan cuenta de ello.

La Fundación para el Premio Nacional de la Calidad (2013) considera que *"el sistema de liderazgo se define como el método y los procedimientos mediante los cuales el órgano de gobierno establece los valores que guiarán el accionar de la organización, define la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los acuerda con el equipo de dirección"*. Ello implica que el Fundador deberá hacer hincapié en el desarrollo de las personas que trabajan con él, transmitir la visión y valores de la empresa y la familia y promover una cultura coherente con la estrategia organizacional.

En este periodo alguno de los obstáculos que deberán superarse según Santiago Doderó (2012) son:

- ✓ Superposición de roles entre padres/jefes e hijos/empleados. La superposición de estos roles entra en conflicto con facilidad y suelen generar discusiones que no favorecen el trabajo ni la armonía familiar.
- ✓ El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparado que pueden estar para cumplir sus responsabilidades en la empresa, que generalmente suelen no ser claras.
- ✓ La visión y estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando se incorporan a la empresa luego de graduarse, lo hacen con la ilusión de poner en práctica todo lo aprendido y de generar cambios de los cuales sus padres puedan sentirse orgullosos. Dichos cambios no suelen ser bienvenidos por el fundador, que puede sentirse molesto con las críticas que sus hijos le

hacen para llevar a cabo esos cambios. A demás el fundador muchas veces no comprende la necesidad de cambios, dado que "las cosas han salido bien a su manera".

- ✓ Padres e hijos no suelen trabajar en equipo. Es fundamental que el fundador les comunique su visión, su modelo de negocios y les inculque su pasión por la empresa.

En esta etapa el fundador suele rondar los 50 años aproximadamente y sus hijos están comenzando a trabajar con él. Por ello, cabe aclarar que las vías de ingreso de la generación siguiente a la empresa familiar deben ser cuidadosamente estudiadas. Cuando la generación siguiente está en su etapa de formación profesional es deseable que las tareas realizadas por los mismos sean de carácter operativo. Sin embargo, superada esta etapa, ingresar a la empresa con un puesto ejecutivo superior es muy recomendable y significa un gran voto de confianza de los padres hacia sus hijos. Sin embargo, cada puesto debe ser ocupado en función de los intereses de la firma y de las capacidades y habilidades del postulante. Esto debe tenerse en cuenta tanto en las políticas de ingreso como en las de ascenso.

Vale mencionar que el ingreso a la empresa familiar es tal vez una de las decisiones más difícil que deben afrontar los hijos o nietos del fundador. Muchas veces esta incorporación puede estar sujeta a motivos erróneos que terminan perjudicando a la compañía, tales como: búsqueda de un refugio seguro, un trabajo fácil y cómodo con una buena remuneración, vivir a expensas del prestigio conseguido por el fundador, etc.

La autora Leach (1996) propone una serie de sugerencias al momento de analizar la posibilidad de ingresar a la empresa familiar:

- ✓ Antes de ingresar a la empresa familiar el postulante debe analizar tanto su propósito con el fundador, así como la posibilidad de otras opciones.

- ✓ Si se incorpora, la razón debe basarse en que se siente comprometido con la firma y no porque es lo que "le espera" o porque le resulte lo más fácil.
- ✓ Es recomendable que obtenga experiencia laboral previa fuera de la empresa. Le ayudará a desarrollar un punto de vista más objetivo acerca de su talento y de sus aptitudes.
- ✓ Una vez que los hijos empiezan a trabajar, se debe planear un programa de entrenamiento que abarque todos los aspectos de la compañía.
- ✓ Deberá ganarse el respeto de sus compañeros a través de su conducta y dedicación, renunciando a privilegios especiales.

**Tercera etapa**, en esta etapa el crecimiento continúa producto de la sinergia que habrán logrado los hijos con sus padres para emprender nuevos negocios y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo en la empresa.

Continuando con los lineamientos de Dodero (2012) algunos de los temas no se suelen hablar durante este periodo son:

- ✓ El mal desempeño de un hijo o de un sobrino en el caso de que deban tomarse medidas al respecto. Este tipo de situaciones generan, en forma inmediata, problemas de relación entre padres y tíos, dado que no se sabe afrontar el tema sin ocasionar conflictos con el familiar en cuestión.
- ✓ La administración de poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa.
- ✓ Los temas económicos, cuando unos creen que, por ser los que más aportan, debería tener una compensación económica, pero al no saber tratar este tema sin que sus hermanos se sientan ofendidos, lo triangulan a través de otros familiares.

En este último punto, es importante mencionar que el fundador o CEO de la empresa debe asegurarse que los empleados perciban y sepan que los miembros

de la familia tienen las mismas responsabilidades que cualquiera de ellos para con la empresa y que los sueldos son pagados en base a los puestos y al desempeño y no por afinidad o por relación consanguínea con la familia propietaria. Cada mánager de la familia debe entender que obtendrá más beneficios en la medida que produzca mayores ingresos y no por cualquier otra razón.

### **Formación de la familia empresaria**

Uno de los retos más críticos para su continuidad que debe afrontar la familia empresaria durante esta etapa es: la formación y el desarrollo de sus miembros. En este sentido no se hace sólo referencia a la educación de tipo formal, sino también a la trasmisión de valores y virtudes para aprender a trabajar en equipo, promover la autoestima, educar en responsabilidad, serenidad, ejercicio responsable de la propiedad, liderazgo, etc. La educación de los miembros de la familia debe estar dirigida al desarrollo de competencias emocionales y profesionales, ya sea para trabajar en la empresa de la familia o en otra empresa, incluso para ejercer como profesionales independientes. En última instancia, se busca favorecer el desarrollo de competencias para ejercer de forma responsable su rol de accionista de la firma familiar.

De allí la importancia de darle prioridad a la formación del capital humano en la empresa. A largo plazo una empresa puede tener un capital financiero considerable, pero si sus miembros no están capacitados, no podrán tomar las decisiones correctas que le permitan conservar y hacer crecer ese capital. El gran desafío de la formación de los hijos es que éstos sean capaces de continuar con la empresa sin problemas de tipo personal o familiar una vez que se inicie la sucesión o cambio generacional.

**Cuarta etapa**, empieza a ser cada vez más necesario un gobierno corporativo profesional. Es decir, desde el momento que el fundador comienza a descentralizar el poder entre sus hijos será necesario incorporar buenas prácticas de gestión para sortear con éxito los desafíos de este período. Por ejemplo, la descentralización del poder se vuelve un factor clave. El fundador

deberá asegurarse de dotar a sus hijos de autoridad suficiente como para que puedan tomar sus propias decisiones.

Al mismo tiempo, si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrará con en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para poder afrontar cambios tales como la globalización, la expansión de mercados y la administración de una organización más compleja.

Por estas razones la familia debe preocuparse por mejorar la calidad de gobierno corporativo y familiar. Es por ello por lo que durante este periodo se recomienda comenzar a crear órganos como el Consejo de Administración, la Junta de Accionistas, la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia. A continuación, se detallan brevemente cada uno de ellos:

El **Consejo de Administración**: refiere al directorio de la empresa. Se compone de los principales directivos y el CEO o director general. Sus funciones principales son tres: institucional (relaciones con el entorno), de gobierno (control de las acciones de la Alta Gerencia y del cumplimiento de los objetivos) y la función estratégica (definiciones del rumbo de la empresa y de la estrategia corporativa).

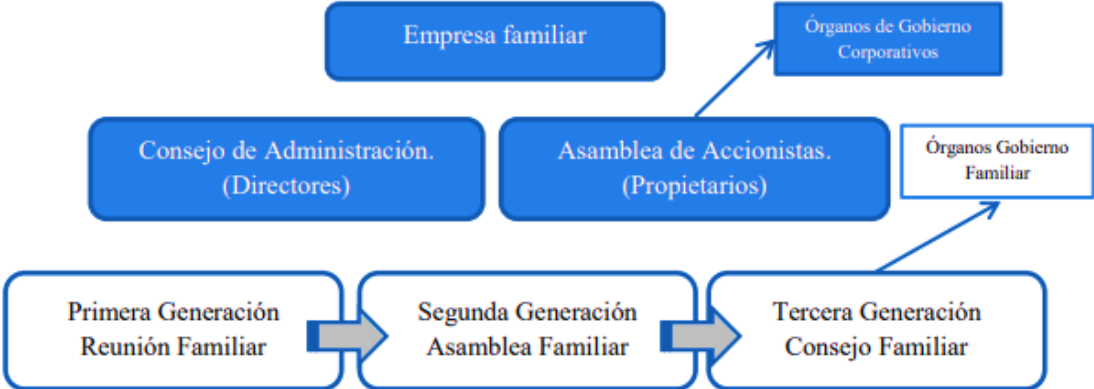
La **Junta General de Accionistas**: se compone de todos los propietarios de la empresa, familiares y no familiares. Esta Junta tiene que existir, es uno de los primeros órganos en formarse a lo largo de la vida de la empresa, incluso en empresas que no se han configurado como Sociedades Anónimas. No es tanto la figura jurídica lo importante, sino las funciones que la misma cumple, todas ellas relacionadas a la toma de decisiones como: distribución de dividendos, monto de las remuneraciones de los directores, disolución, fusión, transformación o división de la sociedad, reforma de estatutos sociales, definición de las principales políticas y estrategias de la organización; supervisión y control del desarrollo del objeto social de la entidad, entre otras. Es recomendable que dicha Junta se reúna por lo menos dos veces al año.

La **Asamblea Familiar**: refiere a una reunión formal en la que se citan a todos los miembros de la familia propietaria. Es común y muy útil en empresas familiares cuya segunda o tercera generación están al mando (varios hermanos

o varios primos). Es recomendable que participe la familia completa en este tipo de reuniones, inclusive los familiares políticos. Su función principal es controlar y comunicar los avances de la empresa. Se puede reunir dos o más veces al año, dependiendo de las necesidades.

El **Consejo de Familia**: es recomendable en familias donde la tercera o cuarta generación está trabajando en la empresa y existe un número elevado de miembros interesados. En estos casos como no todos podrían participar de las reuniones, se eligen consejeros. Su principal función: unir y coordinar a la familia. Cumple roles como órgano conciliador, resuelve conflictos, conduce la elaboración de leyes de la empresa familiar y supervisa su cumplimiento (políticas de ingreso, misión de la empresa, estrategias, sucesión, etc.).

Imagen 3: Órganos de gobierno familiar y corporativo



Fuente: Elaboración propia

Al no crearse órganos como los mencionados anteriormente y profesionalizarse las prácticas de gobierno corporativo, no podrán superarse obstáculos que probablemente nazcan por falta de comunicación, control e información. Por ejemplo, controles débiles, donde prevalece la confianza por encima del control, flujo de información deficiente, desconocimiento de las expectativas de los familiares accionistas, falta de información para evaluar el desempeño, etc.

Santiago Doderó (2012), recomienda en esta etapa **la formalización de las estructuras de gobierno**. Posiblemente los familiares que detenten el poder estén menos inclinados por este tipo de cambios, dado que supondrá para ellos mayor trabajo al tener que rendir cuentas de sus acciones y tener que ajustarse a las nuevas normas de gobierno.

### **Incorporación de directores ajenos a la familia**

Generalmente al momento de incorporar directivos ajenos a la familia, el fundador opta por personas que comparten su visión de futuro y sus propios valores. Suelen ser amigos personales y de la misma edad. Lo cual, en una primera etapa, es adecuado y no puede considerarse incorrecto. Sin embargo, a medida que crece la empresa esta modalidad de incorporación debe profesionalizarse. Resulta conveniente que los directores no familiares que se incorporen a la firma tengan una diferencia de edad menor de la que se da entre padres e hijos, de modo que puedan ser éstos los “eslabones” del proceso de sucesión entre la primera y la segunda generación.

Es común entre los fundadores pensar que el hecho de incorporar “extraños” a la familia es una decisión de mucho riesgo. No obstante, son numerosos los estudios que demuestran que las empresas familiares más eficientes son aquellas que cuentan con una junta directiva independiente y poderosa, integrada por miembros profesionales y no familiares. Incluso asesores o consultores como abogados, asesores fiscales, banqueros, etc., también pueden contribuir significativamente a la profesionalización y éxito de la empresa. Toda vez que éstos proporcionan una experiencia especializada y una buena red de contactos.

#### b. Protocolo Familiar

Gran parte de los conflictos que se presentan habitualmente en la empresa, derivan fundamentalmente de las relaciones entre familia, propiedad y gestión. Uno de los consejos más sugeridos por los profesionales en Empresas familiares para superar conflictos entre los diferentes sistemas consiste en el proceso de

creación e implementación de un protocolo familiar. Apartado que se desarrollara más adelante.

c. Comunicación y resolución de conflictos

El siguiente apartado está basado en libro de Santiago Dodero "El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar", 2014. De acuerdo con sus lineamientos una de las principales causas de fracaso en la empresa familiar es *"los conflictos familiares que trascienden a problemas de gestión, luego problemas de competitividad y rentabilidad, y finalmente los ahogos financieros"*. Dodero (2014)

Por la alta carga emocional en los vínculos interpersonales, este tipo de organizaciones están más expuestas a los conflictos y éstos suelen tener consecuencias más graves tanto para la empresa como para la familia. Al mezclarse los vínculos afectivos propios de la familia con los económicos propios de la empresa, las relaciones laborales entran con facilidad en crisis, y son estos más difíciles de resolver por temor a poner en riesgo la necesaria unidad familiar. Las relaciones personales se resienten y se hace más difícil la comunicación.

Por ende, es muy frecuente que los familiares se sientan desamparados y desprovistos a la hora de resolver conflictos, porque caen en la paradoja de no hablar de ciertos temas, por ejemplo, remuneraciones, beneficios, licencias, desempeño de algún familiar, etc. y de este modo mantener el "mito" de la armonía familiar. Cuando es precisamente por no conversarlos a tiempo que los conflictos se agravan y son tan destructivos

El principal objetivo de una **buena estrategia de comunicación** será entonces el de tener una familia mejor informada y sucesores mejor preparados. Los conceptos falsos, las malas interpretaciones y hasta la ignorancia, son enormes obstáculos para la mayoría de las empresas. Si una persona no conoce algo, no puede entenderlo, incluso puede hasta sentir desconfianza por aquello que no conoce. Una buena administración de la información dentro de la empresa y la familia proporciona a todos las involucradas perspectivas realistas sobre el futuro de la compañía y el criterio de las decisiones tomadas.

## **Conversaciones constructivas – factores de una buena comunicación**

La familia tiene que ser proactiva y anticiparse a los potenciales conflictos de intereses, expectativas y personalidades, generando los mecanismos para conseguir una mejor comunicación, aprender a trabajar en equipo y enfrentar y resolver los conflictos en lugar de dejarlos guardados.

La buena comunicación depende, a grandes rasgos, de tres factores:

- ✓ Escuchar activamente: para establecer una buena comunicación primero hay que ser un buen receptor. Practicar una escucha activa implica empatía para tratar de comprender qué piensa y qué siente el interlocutor.
- ✓ Elegir el medio de comunicación adecuado: en las Empresas familiares muchas veces se abusa de la comunicación verbal, resultando esta imprecisa y peligrosa. Los familiares dicen con frecuencia cosas de las que luego se arrepienten. La comunicación escrita permite pensar mejor lo que se va a decir, clarificar puntos y dejar constancia de lo dicho. No sobra, es importante saber cuándo conviene usar la comunicación escrita y cuándo otro tipo de comunicación, teniendo en cuenta las características del receptor.
- ✓ Establecer una comunicación honesta: es conveniente decir las cosas con empatía, es decir intentando comunicar del modo que el otro lo entienda mejor. La honestidad y la apertura son importantes, aunque no por ello se deba perder la medida al transmitir un mensaje.

A continuación, se menciona en forma sintética las principales causas de conflictos en las empresas familiares, (Dodero, 2014):

- Mezcla de los roles laborales con los familiares

Muchas veces, incluso sin hacerlo del todo conscientes, los miembros de la familia confunden sus roles familiares con los empresariales, haciendo difícil la toma de decisiones consensuada. Un error muy común es el de trasladar las jerarquías y los roles familiares a la empresa, pudiendo esto generar graves conflictos. Por

ejemplo, asignar más responsabilidades al hermano mayor por el sólo hecho de ser tal y no por sus habilidades de liderazgo o por sus conocimientos. Otro caso frecuente es cuando surgen conflictos entre dos hermanos que trabajan juntos y la solución aparece cuando el padre interviene y le pone punto final a la disputa. De esta manera se retorna a una paz aparente, aunque el conflicto no se resuelve.

Además, muchas veces, como es natural en la familia, suelen surgir también en la empresa comparaciones sesgadas a favor de un hijo, en base a prejuicios o incluso a la historia compartida. Ello puede derivar, por ejemplo, en exenciones de responsabilidades, preferencias o beneficios dispares que generan malestar.

En este sentido es importante que se fijen políticas claras en cuanto a la estructura de gobierno corporativo, así como que los miembros de la familia aprendan a separar sus roles y comprender desde qué posición se están relacionando, si como padre e hijo o como jefe y empleado, si como hermano mayor y menor o como socios. De esta forma el trato entre ellos también será diferente.

- El ingreso de los hijos a la empresa familiar

Como se ha mencionado anteriormente, la forma a través de la cual ingresan los hijos o primos a la EF puede ser conflictiva, más aún si estos ingresan sin experiencia previa, sin intenciones de hacerlo, porque les parecía la opción más cómoda o porque es "su deber" por ser miembro de la familia empresaria. Un caso muy común es aquel que el dueño necesita que un hijo se ocupe de la parte financiera, por ser alguien de confianza, incluso cuando a este no le gusta o no se encuentra capacitado para ello.

El exceso en el ingreso de familiares también es una fuente de conflicto. La incorporación debe ser congruente con las estrategias. El fundador puede cometer graves errores al permitir la entrada de hijos o demás familiares que no agregan valor a la compañía. Por ello es importante que éste sea consciente de que debe equilibrar el cariño por cada hijo, y a la vez velar por los intereses de la empresa.

Antes de que un hijo entre a trabajar y se le asigne un puesto, es importante que el fundador dedique tiempo a evaluar las competencias laborales que el cargo demanda, así como las que tienen los hijos y las que no.

- Falta de trabajo en equipo entre familiares

Otro de los motivos por los que surgen conflictos en la EF es por la falta de trabajo en equipo entre los mismos familiares, ya sea por diferentes personalidades, aversión al riesgo, modelos mentales, experiencias compartidas, etc. Sumado a ello, la cercanía del vínculo permite muchas veces decir o hacer cosas que no se haría si la persona con la que se trabaja no fuera un familiar.

Si los familiares no aprenden a trabajar en equipo, lo más probable es que en lugar de complementarse terminen confrontando a pesar de que tengan un alto nivel intelectual y una lograda preparación profesional.

- Evaluaciones de desempeño de los familiares inadecuadas

Si a los familiares que dirigen la empresa les falta capacidad de autocrítica o no se someten a un sistema de evaluación de desempeño, difícil será que el gobierno de la empresa familiar esté en mano de ejecutivos y directores competentes. Esta situación es frecuente cuando los hijos no se sienten exigidos u obligados a mejorar dado que perciben que sus padres no los van a despedir.

Por este motivo es recomendable que la Empresa familiar cuente con las descripciones de los puestos de trabajo (perfil y competencias requeridas) para luego evaluar al familiar.

Es recomendable que antes de que ingrese un hijo a la Empresa Familiar haya tenido experiencia en otra organización, de modo de conocerse más a sí mismo y de conocer mejor el sistema empresario. Cuando ellos se han empleado antes en otra empresa, son conscientes de que su labor será evaluada, y que de acuerdo con el resultado podrán ser promovidos a un puesto mayor o, por lo contrario, desvinculados.

Además, es importante que la Empresa Familiar establezca reglas claras sobre cómo se evaluará el desempeño de los hijos y las políticas y criterios para fijar

remuneraciones. Por ejemplo, podría el salario componerse de una parte fija y otra variable ligada al desempeño. De esta manera la política de evaluación de desempeño procurará separar los aspectos familiares de los empresariales, de modo de incrementar la objetividad e incluso asegurar que los empleados perciban que no hay preferencias con los familiares y que todos son evaluados bajo las mismas normas. Tapies (2008)

La evaluación de desempeño debe ser una herramienta de comunicación constructiva, para hablar de lo que no están haciendo bien lo familiares con el propósito de lograr mejoras. De no serlo, los malos desempeños generan perjuicios que se triangulan a través de conversaciones informales sin ninguna eficacia, generando conflictos y perjudicando las relaciones.

- Informalidad en las relaciones laborales

Suele suceder que los familiares trabajan dentro de un marco más informal, donde a veces todos están en todo, de manera que cuando surgen problemas nadie se siente verdaderamente responsable, y ciertamente, la empresa se perjudica.

La comunicación es esencialmente verbal, con reuniones, cuando las hay, informales, sin mayor preparación previa, con discusiones en las que a veces, se defienden más las respectivas posiciones de poder que lo que le conviene la empresa.

Otra causa muy común al respecto es no contar con la estructura organizacional adecuada. En ocasiones por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las empresas se organizan en función de los intereses de los familiares y no de la propia eficiencia organizacional.

- Choque generacional

Hoy en día las diferencias generacionales son más acentuadas con la velocidad de los cambios en la tecnología. Las nuevas formas de comunicación por medio de redes sociales y el multiuso de teléfonos celulares están modificando el modo tradicional de hacer negocios. Cada vez más rápido las nuevas tecnologías dejan

obsoletas a las anteriores. Estos cambios cuestionan el modo con el que se hizo exitoso el fundador y hacen evidente la necesidad de adaptación. En consecuencia, muchas veces lo que para el hijo es algo obvio para su padre no lo es, lo cual genera con cierta facilidad conflicto entre ellos.

Además, a medida que los hijos se desarrollan profesionalmente en la organización, suelen exigir mayores espacios para la toma de decisiones, cosa que a los padres no les resulta sencillo de ceder, sobre todo si no están de acuerdo con lo que éstos proponen.

El problema estalla cuando esas diferencias de opiniones se transforman en irreconciliables: se abusa de la triangulación de los conflictos de los hijos con los padres a través de las madres, para que éstas intercedan, pero los resultados son opuestos a los buscados.

- Remuneraciones inadecuadas

En muchas Empresas Familiares se decide que los hijos sean remunerados por igual, siguiendo criterios de justicia e igualdad propios de la organización familiar. Pero, la equidad de salarios puede ser además de injusta, inadecuada y frustrante para aquellos hermanos que consideran que aportan más y no ven reflejados sus méritos en la empresa.

El sueldo es la contrapartida del trabajo en la empresa, y a medida que se incorporan los miembros de la familia una decisión sana es que el sueldo que se les pague sea acorde a sus responsabilidades y experiencia; e idealmente a un sueldo de mercado. En consecuencia, a medida que esta persona adquiera más experiencia y asuma más responsabilidades, su sueldo debería variar en forma acorde. Carlos Folle (2013)

d. Sucesión en la empresa familiar

La sucesión puede ser entendida como el proceso a través del cual tanto la propiedad como la gestión pasan a la siguiente generación. Este periodo suele ser uno de los más peligrosos que enfrenta una empresa familiar a lo largo de su historia. El principal desafío para superar será la retirada del fundador o su fallecimiento y la crisis de poder que surja entre hermanos para ocupar el puesto

de nuevo presidente o gerente general. Es por ello por lo que es muy importante que la decisión sobre la sucesión sea tomada mientras el fundador viva y sea producto de una cuidadosa y sensata evaluación.

Una vez que la empresa ha logrado transferir la propiedad y la gestión en la segunda y tercera generación, el traspaso a la cuarta, quinta y demás generaciones será más simple, dado que después de la tercera generación el liderazgo familiar generalmente es fruto de la misma organización empresarial. A medida que la empresa se profesionalice menos inconvenientes existirán en contratar como director general a un profesional ajeno a la familia o de exigirle al director que es miembro de la familia que mejores resultados existiendo la posibilidad de que sea destituido de sus funciones.

a. Planificación de la sucesión

Inicia con la creación de documentos que organizan la transferencia de la propiedad del dueño a sus familiares, por ejemplo, a través del protocolo familiar y testamentos.

Es conveniente empezar a planificar la sucesión cuando la empresa tiene bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo. Cuanto antes se tome la decisión y mayor sea el tiempo destinado a planificar y preparar a la familia, mayores serán las probabilidades de superar el momento de la sucesión con éxito. Varias investigaciones indican que las empresas que inician la planificación con 10 años de antelación tienen más éxito que las que comienzan después.

En la planificación de la sucesión siempre existe el peligro de conflicto entre los valores del sistema comercial (trabajar con eficiencia y obtener beneficios) y los valores del sistema familiar (ser leal, caritativo, justo e igualitario, mantener los vínculos afectivos). Por ello es importante que todo el proceso de planificación se haga de la forma más objetiva posible, en base a criterios razonables y realistas.

## **“Vender” la empresa familiar a los futuros líderes**

Según James W. Lea (1991) podrían aplicarse cinco principios del marketing comunes en la teoría de administración comercial para “vender” la empresa a la familia: 1) Desarrollar una imagen favorable, 2) Definir el atractivo del producto, 3) Evaluar la competencia, 4) Fijar un precio competitivo, 5) Seleccionar buenas salidas para el producto.

### **Principio 1 - Desarrollar una buena imagen institucional**

Los futuros sucesores no querrán comprometer toda su vida de trabajo en una actividad de la que saben poco o nada. Es fundamental que los familiares y en especial los posibles sucesores comprendan bien los distintos aspectos de la empresa. Es decir, deben conocer la empresa físicamente, la planta, las oficinas, los puntos de venta. Los familiares desde pequeños deben ser llevados al lugar de trabajo y cuando cuenten con la edad suficiente pueden realizar tareas operativas o participar de determinadas reuniones. Además, el fundador debe tener claro que este ambiente que está dando a conocer a los futuros líderes debe ser agradable, la decoración, los espacios, las comodidades deben llamar la atención y despertar el deseo de pasar sus horas de trabajo en ese lugar. Luego, con el paso del tiempo deben conocer los empleados de la firma, sus clientes y proveedores.

### **Principio 2 - Definir el atractivo del producto**

Es riesgoso dar por sentado que una vez que los sucesores conocen la empresa, la amarán. Es posible crear una imagen brillante de la empresa y sin embargo no generar en la familia demasiado interés por incorporarse al negocio.

Será importante que el fundador se tome el trabajo de destacar las características del negocio que podrían ser atractivas para los hijos. Por ejemplo, resaltar que en las empresas familiares por lo general hay mejores posibilidades de ascenso y más rápidas que en otras empresas; los salarios para los hijos suelen ser más altos que el común del mercado. En este sentido es importante mencionar que los sueldos prometidos deben ser sensatos, prometer números para nada objetivos puede llevar la empresa a la quiebra.

Además, en la empresa familiar la seguridad y estabilidad laboral suele ser mayor. Los hijos tienen generalmente mayor libertad que en otras empresas para tomar decisiones, asumir riesgos, establecer normas y administrar los horarios de trabajo. Incluso el hecho de administrar la propia empresa confiere una importante cuota de poder y de orgullo para los posibles candidatos.

### **Principio 3 - Evaluar la competencia**

La atracción de otra profesión u otro trabajo, o el deseo de llevar una vida diferente en otro lugar pueden ser fuertes competidores, que en definitiva pondrían en riesgo la continuidad de la firma. Por otro lado, la rivalidad entre hermanos y primos, o los enfrentamientos entre padres e hijos por diferentes valores, personalidades o temperamentos pueden convertirse en factores negativos que lleven a los más jóvenes a ni siquiera contemplar la idea de trabajar con la familia.

Derrotar estos competidores requiere un enorme compromiso de ambas partes para crear relaciones laborales viables y no dañar los vínculos personales.

### **Principio 4 - Fijar un precio competitivo**

La comercialización de un producto incluye la fijación de un precio racional que sea atractivo para el cliente y permita a la empresa obtener un beneficio. Por lo tanto, será importante responder a las siguientes preguntas: ¿qué precio están dispuestos a pagar los familiares para ingresar a la firma y hacerse cargo de su administración?, ¿qué precio está dispuesto a pagar el dueño y la empresa para incorporar los familiares al negocio?, ¿pueden todos los involucrados enfrentar estos precios?

El precio que los futuros sucesores tienen que pagar para hacerse cargo de la empresa suele incluir: descartar otras alternativas laborales, adaptar sus expectativas a fin de combinar la vida familiar con la vida laboral, transcurrir la transición hacia la adultez dentro y no fuera de la familia, aceptar recibir instrucciones u órdenes de su empleador que al mismo tiempo es su padre/madre, o ser supervisado por un hermano, por ejemplo.

Por otro lado, los costos propiamente financieros también deben ser tenidos en cuenta y analizados antes de tomar cualquier tipo de decisión; por ejemplo, el tipo de preparación que necesiten los sucesores, los asesores que se contrate y sus honorarios, costos de seguros, investigaciones, preparación de documentación, abogados, etc.

### **Principio 5 - Seleccionar buenas salidas del producto**

Las vías de ingreso de la generación siguiente a la empresa familiar deben ser cuidadosamente estudiadas. Cómo y a qué nivel ingresan los posibles sucesores son factores claves para su posterior adaptación y decisión de continuar o no con la compañía.

El nivel del puesto de ingreso es importante en primer lugar por el mensaje que emite. Por lo general, una persona joven, que ha terminado su etapa de educación formal, verá en el primer empleo una manifestación del grado de confianza de sus padres y sus posibilidades a largo plazo. El primer empleo será más fácil de negociar si la empresa cuenta con políticas claras de ascenso. Además, el progreso del sucesor deberá basarse en méritos evidentes para evitar el surgimiento de conflictos entre empleados u otros familiares, e incluso para dar sustento a la autoridad que el propio cargo le confiere.

#### **b. Momento de la sucesión**

Es importante aclarar que no existe un momento específico en el que el sucesor deba reemplazar al fundador, sin embargo, pueden mencionarse algunas consideraciones al momento de iniciar el cambio generacional:

- ✓ Es conveniente, como se ha mencionado con anterioridad, que el sucesor haya podido trabajar afuera algunos años, de modo tal de ganar confianza en sí mismo, tener una visión más objetiva de sus capacidades y habilidades, ganarse respeto ante los empleados y también frente a los otros familiares.
- ✓ Realizar el cambio cuando las circunstancias de la empresa tanto internas como externas sean favorables.

- ✓ Es importante que el sucesor haya finalizado su propio proceso de formación profesional.
- ✓ Es más razonable primero analizar las características del puesto y luego buscar al sucesor más adecuado y no al revés.
- ✓ Debe existir un plan de jubilación y un programa de salida para el fundador, no necesariamente de la empresa, pero sí desvinculación de las funciones de gobierno.

Por último, cabe destacar que la elección del sucesor debe ser comunicada en la familia y en la empresa tan pronto como haya sido tomada. De lo contrario comenzarán a existir malestares, luchas por ocupar el puesto máximo, secretos, comentarios de pasillo, las ideas no se discutirán francamente en las reuniones, la moral caerá y con ello la productividad de la firma. La rápida comunicación de la decisión aclarará percepciones dentro de la empresa y la familia; además le dará tiempo al nuevo presidente para acostumbrarse al puesto y a las nuevas obligaciones y por último también transmitirá confianza a otras organizaciones como instituciones financieras, proveedores, principales clientes, etc.

#### c. Proceso de transición

A continuación, se mencionan algunas pautas para transcurrir con éxito este proceso de transición entre generaciones, también desarrolladas por James W Lea en su libro "La Sucesión del Management en la empresa familiar".

En primer lugar, se debe tener en cuenta que las necesidades de la empresa deben ser considerada antes que los deseos inmediatos de los familiares, ya que el principal objetivo de cualquier proceso sucesorio es el de preservar la empresa. Deben evitarse, por ejemplo, otorgar demasiado poder o autoridad a directivos débiles o familiares indiferentes, vaciar el efectivo, ampliar excesivamente las líneas de crédito, etc.

En segundo lugar, no eludir decisiones difíciles. El buen mánager recoge todos los hechos, reflexiona sobre cada una de las opciones y sus posibles consecuencias, y después procede a tomar una decisión por más difícil y crucial

que ésta sea. No se puede permitir que la afectividad obstaculice la preparación e implementación de la sucesión.

En tercer lugar, respetar los planes y las normas que han sido elaborados por el fundador y sus colaboradores. Los cambios impulsivos en los planes, sin ningún tipo de explicación o consultas, pueden generar riesgos innecesarios e inaceptables para la empresa. Los managers actuales y los familiares que se incorporarán deben conocer y comprender cómo funciona el proceso sucesorio, las normas deben ser claras.

En cuarto lugar, se debe buscar el equilibrio entre las generaciones que trabajan en la empresa. Es decir, conseguir que la generación en ejercicio y la siguiente sean socias plenas en la conducción, realicen bien sus tareas y asuman completamente sus responsabilidades.

Por último, planificar incentivos para aquellos empleados clave que no puede permitirse perder la empresa con el cambio generacional. Por ejemplo, a través del ascenso a una posición mejor paga y de mayor responsabilidad dentro de la empresa. Esta herramienta es razonable si hay una vacante a un puesto superior y si la empresa puede afrontar el costo. Por otro lado, si sólo se busca acallar las protestas del empleado para mantenerlo en la firma y no están dadas las condiciones para un ascenso, pueden generarse conflictos y problemas económicos de difícil vuelta atrás.

Otro incentivo posible es enriquecer el puesto de trabajo de este empleado clave. Por ejemplo, otorgándole mayores responsabilidades, flexibilidad de horarios, mayor autoridad para la toma de decisiones o asignarlo a nuevos proyectos que le resulten más satisfactorios.

#### d. Plan de salida o retiro

Tomar providencias económicas para el empresario que se retira y su cónyuge es necesario si se quiere que la transferencia sea realmente un asunto de negocios. Pueden implementarse, por ejemplo, un sistema de renta vitalicia, participación honorífica en la empresa, responsabilidades en el ámbito de las relaciones públicas, indemnizaciones, etc.

Ya sea que se trate o no de una separación completa de la empresa, lo importante será tener en cuenta los objetivos de quienes se retiran, asegurándoles que la empresa seguirá operada satisfactoriamente, que seguirán contando con la estabilidad económica que habían conseguido, y que sus opiniones e ideas a pesar de que no tengan carácter de órdenes sí serán tomadas como sugerencias por la nueva administración.

#### 4. Matriz diagnóstica para precisar el nivel de profesionalización.

Es sabido que la familia ejerce una enorme influencia en el caso de las empresas familiares. Si esta influencia no es bien canalizada, puede afectar negativamente el desempeño de la empresa y, en ocasiones, acabar con ella trayendo, como es de esperar, resultados familiares indeseables.

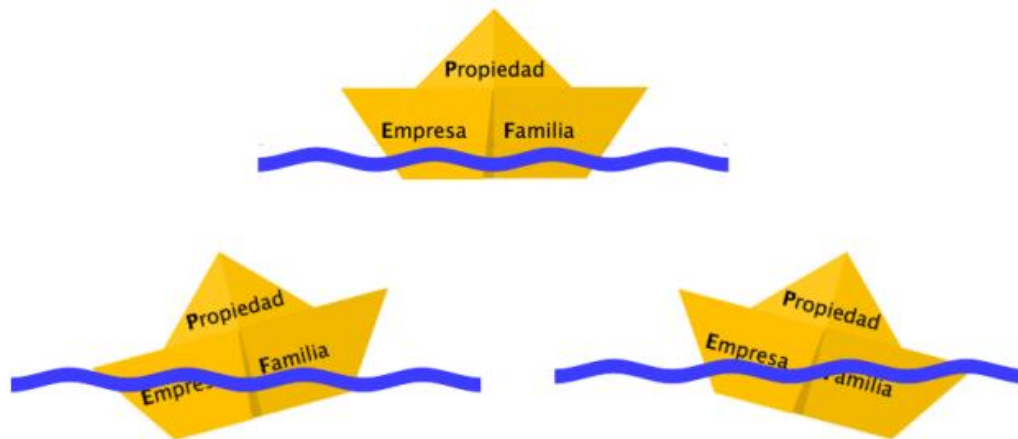
Existe un sinnúmero de casos en que organizaciones familiares intentan resolver problemas de familia, como al dar trabajo a un miembro familiar poco calificado, causando problemas de empresa de enorme magnitud, que la ponen en riesgo. Este ejemplo es un caso típico de la influencia negativa de la familia sobre la empresa. Sin embargo, también puede influir de forma extraordinariamente positiva, si sus intereses (los de familia) se alinean con los de empresa.

La empresa familiar puede ser concebida, según Tagiuri y Davis, como la fusión de tres dimensiones: empresa, familia y propiedad. El modelo del barco Belausteguigoitia (2004) explica la relación dinámica de estos tres factores, donde se observa su conectividad.

Si, por ejemplo, la familia desea elevar su nivel de vida (imaginemos cómo un barco se inclina hacia proa alejándose del nivel del mar), la empresa puede sufrir las consecuencias al limitarse la inyección de capitales (la línea de popa – empresa- se aproximaría al nivel del mar, por lo que metafóricamente la organización se encontraría con el agua al cuello). El caso contrario también podría ocurrir, sufriendo la familia, quizá por priorizar de forma desmedida a la empresa sobre la familia.

En el eje de propiedad se encuentran los dueños o accionistas que, al menos en teoría, deciden el rumbo del barco. Diríamos que por analogía son los capitanes. Claro está que lo ideal es que toda la tripulación tenga como objetivo llegar al mismo puerto, así se evitarían motines y otro tipo de desencuentros, facilitando la travesía hacia el destino.

Figura 1: Modelo del barco: Empresa, Familia y Propiedad



Fuente: Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Imanol Belausteguigoitia Ruis.

Tomando como marco la explicación anterior, el siguiente diagnóstico sirve para precisar el nivel de desarrollo que la organización familiar ha alcanzado y, a la vez, ubicar las situaciones que merecen mayor atención. Para cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad), se plantean una serie de preguntas, que se responden al marcar una de las cinco columnas de la parte derecha del cuestionario siguiendo el siguiente criterio: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indeciso, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo

Es importante contestar con objetividad, ya que, de lo contrario, no se obtendría información confiable.

EJE	#	ASPECTO	GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN							
			-	1	2	3	4	5	+	
FAMILIA	1	Órgano de Gobierno: Consejo de Familia	No se llevan a cabo reuniones para tratar temas que particularmente sean de la familia. Hay miembros de la familia que no cuentan con ningún tipo de información de lo que ocurre en la empresa.							La familia se reúne formalmente y periódicamente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un Consejo de Familia.
	2	Visión, Misión y Valores	El fundador tiene una clara visión, pero la misma no es conocida por los empleados e incluso por miembros de la familia.							La Visión, Misión y Valores son conocidos por todos en la empresa, y guían el accionar de quienes la integran. Los miembros de la familia comparten la visión del negocio.
	3	Protocolo Familiar	La falta de definición sobre múltiples aspectos de la relación familia / empresa llevan a insatisfacciones, enojos y conflictos entre los miembros de la familia.							Existe un Protocolo Familiar formalizado y vigente, que tiene definidos todos aquellos aspectos que tienen como objetivo una relación armónica familia / empresa.
	4	Plan de Sucesión	El fundador no tiene dentro de sus planes su retiro, ni tampoco ha comenzado a pensar quién y cómo lo reemplazará en la conducción de la empresa.							Existe un Plan de Sucesión formalizado y en alguna instancia de implementación, que tiene previsto quién y cómo sucederá al fundador, lo relativo al desarrollo y entrenamiento del sucesor, y el proceso de transferencia del mando.
	5	Condiciones de Retiro	El retiro del fundador (y a futuro de los miembros de la familia) depende absolutamente de lo que cada uno haya previsto y planificado de manera personal e individual.							Existe una planificación (consensuada entre los miembros de la familia) para el retiro del fundador y los miembros de la generación mayor.

EMPRESA	6	Órgano de Gobierno: Directorio	No se llevan a cabo reuniones de Directorio ni se identifica la importancia de las mismas.					Existe un Directorio que se reúne periódicamente, y que se encarga de fijar y velar por el cumplimiento de las estrategias que permitan conseguir los objetivos requeridos por los socios.
	7	Nivel de toma de decisiones (centralización de las decisiones)	Hay muy poca delegación. Todas las decisiones importantes son tomadas por el fundador.					La toma de decisiones se encuentra descentralizada, con una clara definición de quién debe tomar cada decisión, que se respeta.
	8	Estructura organizacional / Definición de roles	Los roles no están claramente diferenciados ni definidos. En los miembros de la familia, es común que "se confundan" los vínculos laborales con los familiares.					Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.
	9	Remuneraciones de los miembros de la familia	No hay una política salarial con sustento técnico. La remuneración es la misma para todos los miembros de la misma generación. Los hermanos o familiares comparan su sueldo con el de los otros, sintiendo que su remuneración no es justa.					Las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.
	10	Selección de personal	Se incorporan a la empresa personas conocidas (familiares, amigos, referidos). No se "exige" ni verifica que las personas que se incorporan cuenten con el perfil requerido para las funciones que van a desarrollar.					La empresa cuenta con una política clara sobre la contratación de parientes.
	11	Gestión del desempeño (de los familiares)	Los hijos se sienten desmotivados por la falta de reconocimiento por parte del fundador, y éste suele estar más focalizado en marcar lo que se hace mal, que los logros alcanzados. La falta de autocrítica es algo común tanto en el fundador, como en sus hijos.					Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todo el personal así como de todos los miembros de la familia que trabajan en la organización.
	12	Comunicaciones internas	La comunicación es principalmente informal. Lo normal es que haya falta de comunicación o fallas en la comunicación.					Existen diversos canales de comunicación (cartelera, mails, intranet, redes sociales, reuniones, etc.) a través de los cuales se comunican al personal los temas importantes y de interés.
	13	Planificación estratégica	Quienes conducen la empresa toman decisiones sobre temas importantes en la medida que van surgiendo, sin que las mismas guarden relación con ningún plan definido.					Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.
	14	Gestión por objetivos	No existen metas ni objetivos explicitados ni comunicados.					Las metas de la organización están claramente definidas.

PROPIEDAD	15	Órgano de Gobierno: Asamblea de Socios	Los socios no se reúnen en calidad de tales, y sólo se deja registro formal de reuniones (que pueden no realizarse) para cumplir con la normativa vigente.					Los socios se reúnen formalmente para discutir sobre temas de la propiedad y marcha del negocio, bajo la figura de una Asamblea de Socios o Accionistas.
	16	Valor de la empresa	Nunca se ha realizado el ejercicio de calcular cuál es el valor de la empresa (por ejemplo, en caso de que la misma se quisiera vender).					El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.
	17	Información sobre la marcha del negocio	No hay una obtención ni comunicación sistemática y periódica de información que se brinde a los socios.					La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta de manera proactiva y con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.
	18	Protección del capital de la empresa	La empresa no ha llevado a cabo ninguna acción, ni tiene previsto realizarla, de manera tal de proteger su capital.					La empresa se ha asesorado o cuenta con el asesoramiento que le permita tener tranquilidad sobre la protección de su capital.
	19	Manejo de utilidades y dividendos	Los dueños van realizando retiros en la medida que lo necesitan sin respetar ningún criterio para hacerlo.					Existe una clara definición acerca del manejo de utilidades y dividendos plasmada en una política escrita.
	20	Mecanismos de transmisión de acciones	No existe ningún criterio ni se ha pensado en mecanismos para transmitir acciones, ni las implicancias de no contar con dichos mecanismos.					Se encuentran claramente definidos y explicitados los mecanismos a través de los cuales se pueden transferir las acciones.
			<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>0</b>				
			<b>Interpretación del resultado del Diagnóstico</b>	La empresa se encuentra en desarrollo y lejos de lograr la profesionalización.				

## Interpretación de los Resultados del Diagnóstico

- ✓ Si se obtuvieron más de 120 puntos (el valor máximo es de 150), la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación
- ✓ Si se obtuvo entre 90 y 119, la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
- ✓ Si se obtuvo entre 60 y 89 puntos, aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes
- ✓ Una calificación menor de 60 puntos ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

## **PROTOCOLO FAMILIAR**

### 1. Concepto, finalidad y sujetos intervinientes

El concepto de protocolo familiar, prácticamente se ha venido a trabajando a partir de los años setenta del siglo pasado, debido a que hasta esa época no existieron razones de peso para justificar su elaboración. A este respecto cabe señalar en primera instancia, que la seriedad de la palabra empeñada era como un sello en la boca de quien pronunciaba algún compromiso y además era bien captada por quienes escuchaban y se comprometían en cumplir lo pactado. Esta actitud no requería siempre documentos donde se expresará por escrito lo que se pretendía llevar a cabo. Desafortunadamente el sello de los pactos verbales fue desapareciendo paulatinamente y obligó a pactar todo por escrito.

En segunda instancia, hasta los años setenta la mayoría de las empresas familiares no necesitaban vincular socios ajenos a la familia; puesto que, por un lado, el mercado no se había abierto a la medida del orden actual y por otro, se

manejaban menos variables en la operación de los negocios. Aspectos como la competencia, la actualización permanente y la innovación no eran tan exigentes. Estas dos razones hacían que no se necesitaran altas inversiones para operar adecuadamente, por lo cual el capital tendía a provenir de los recursos de los propios familiares que confiaban entre sí y no hacían necesario poner ciertas normas por escrito. Por lo tanto, la aparición de capitales externos a la familia ha presionado a considerar las reglas de juego por escrito.

Finalmente, en las últimas décadas el concepto de familia en el ámbito empresarial ha originado fraccionamientos o disminuciones del patrimonio del negocio debido a intereses personales, sobre todo cuando entran en él generaciones distintas de la fundadora, cuando no se administra adecuadamente o cuando se generan conflictos entre familias. Esta situación ha obligado a dejar por escrito lo que se pretende llevar a cabo, para lograr la continuidad de la empresa familiar.

El Protocolo familiar es en una herramienta de crecimiento que no sólo sirve para gestionar la sucesión, los protocolos son instrumentos para facilitar la gobernabilidad y por tanto la continuidad de la pyme, existen aspectos básicos que deben considerarse para llevarlo a cabo de forma exitosa: voluntad familiar, elegir un profesional, un diagnóstico objetivo para la empresa, elaboración de un borrador, elaboración del documento final y la revisión continua. "Este Instrumento le dan un aspecto fundacional a la empresa" Hembra (2007).

En línea con ello, Paladino (2016) destaca el protocolo familiar como un instrumento que sirve para normar la vida organizacional de la familia empresaria con el fin de establecer criterios consensuados para saber qué hacer en determinados momentos de la empresa y que tipo de organización quiere la familia conformar en el futuro.

Es la principal herramienta con la que cuenta una empresa para la profesionalización, allí van a quedar registrados todos los acuerdos que realiza la familia para asegurar la sustentabilidad de la empresa familiar, fortalecer el vínculo dentro de la familia, sobre el crecimiento de las unidades de negocio y lo más importante la armonía familiar por sobre todas las cosas.

De las definiciones nombradas anteriormente, podemos determinar que el protocolo sirve para que la relación entre la familia y la empresa familiar sea lo más sana posible y para que cada miembro de la familia sepa con exactitud las cosas que puede esperar de la empresa y que cosas la empresa espera de él.

Por su parte, Dubois Eduardo (2011) define que las principales funciones del protocolo familiar son:

- las relaciones y los límites entre la familia y la empresa;
- la profesionalización de la empresa;
- los intereses de la familia en la empresa;
- la sucesión en la gestión de la empresa;
- el mantenimiento familiar de la propiedad de la familia y la sucesión en dicha propiedad

Entonces, el protocolo familiar es una herramienta de crecimiento efectiva para las empresas familiares que tiene como principal objetivo la disminución de conflictos y la unidad familiar contribuyendo de esta forma con el doble propósito de estas organizaciones alcanzar la rentabilidad y la armonía familiar. Para ello, destacamos además la importancia que las empresas familiares tengan claramente definidos los límites y responsabilidades de cada uno de los tres subsistemas que componen la empresa familiar según el modelo de Tagiuri y Davis (1982).

El autor Dubois (2011) menciona que un protocolo tiene diversas finalidades según, entre ellas podemos encontrar:

- Fortalecer la empresa familiar, neutralizando sus debilidades: familiares, empresariales, patrimoniales y jurídicos.
- Garantizar la continuidad de la empresa familiar en manos de la empresa propietaria, evitando los conflictos o contando con los mecanismos para solucionarlo.

- Preservar los intereses de la empresa frente al posible desmanejo o abuso de los miembros de la familia.
- Buscar un adecuado equilibrio entre el interés familiar y el interés social en atención a un recíproco beneficio.

Si bien no existe un momento fijo que determine cuando es oportuno la elaboración de un protocolo familiar, hay una serie de circunstancias que pueden llegar a indicar su conveniencia o necesidad. Según Perkins (2017), una de éstas puede ser cuando la familia toma conciencia de ser una empresa familiar. También, cuando la familia que fue formada en las virtudes y defectos que las empresas familiares ofrecen y quiere intervenir sobre ellas, o cuando se vivieron situaciones de conflicto que impulsan a la familia a buscar acuerdos. Otra circunstancia posible, es cuando la empresa familiar está en una nueva etapa y es necesario redefinir acuerdos previos.

Cada Protocolo es redactado a medida de cada familia empresaria, no existe el traje a medida, se debe consensuar cada cláusula a redactar, no se debe votar por mayoría, no puede haber perdedores y ganadores, como todos los acuerdos Familiares se debe llegar al consenso, todos de acuerdo, hablar, discutir y reflexionar todo el tiempo que sea necesario para llegar a este acuerdo que será el camino para seguir en el futuro.

## 2. Puntos fundamentales y contenido del protocolo.

Entre los puntos más frecuentes que suelen incluirse en un protocolo se puede señalar:

- ✓ Políticas de decisión y de gobierno familiar y empresarial: Asamblea Familiar, Consejo de Familia, Junta de Accionistas, Consejo de Administración. ¿Quiénes conforman estos órganos? ¿Qué tipo de decisiones pueden tomar?
- ✓ Políticas de rentas y desinversiones: criterios a seguir para evitar la confusión de patrimonio familiar y patrimonio de la empresa, distribución del capital, política de reparto de dividendos, pautas para

la transmisión de acciones, política para el mantenimiento de la propiedad en manos de la familia empresaria.

- ✓ Políticas de la empresa: jubilaciones, situación de los miembros de la familia respecto de la empresa (designación del sucesor, políticas de incorporación de familiares, puestos de trabajo que podrán desempeñar), criterios para fijar remuneraciones.
- ✓ Políticas sociales y familiares: formación de los jóvenes, solidaridad familiar, obra social, tradiciones familiares.
- ✓ Normas de revisión del protocolo para mantener su vigencia.
- ✓ Aspectos jurídicos y tributarios: testamentos, estatutos sociales.

Por consiguiente, el contenido de un el Protocolo Familiar puede ser tan amplio y complejo como la familia y la empresa lo requieran. Puede hacer referencia a razones de diversas índoles. No obstante, tal como señala Martínez (2001) los temas más comunes incluidos en el protocolo familiar se refieren a: la filosofía de la empresa, en cuanto a las relaciones entre familiares y en cuanto a la definición de dicha empresa, los derechos que adquieren los miembros por la condición de socios, tanto derechos económicos como derechos a la información, los valores, estilo y actitudes de la familia en la empresa, la participación laboral de los familiares en la empresa (políticas de entrada, salida y normas de conducta en el trabajo), los grandes lineamientos empresariales (política de dividendos y reinversión de utilidades, rendimiento de la inversión, endeudamiento, diversificación, internacionalización), las ventajas que obtendrán los socios de la empresa en función de su labor en la misma, el régimen de las transmisiones, que deberá pasar posteriormente a su ampliación en los Estatutos de la empresa, las sanciones por los comportamientos inadecuados dentro de la empresa, la política de asesores externos, las reglas de sucesión y proceso de jubilación de la persona que abandone el poder, como así también la Conformación y funcionamiento de la junta directiva, entre otros.

El protocolo, por lo tanto, es un elemento que debe existir en la empresa familiar, para cuya elaboración es conveniente contar con los profesionales más

calificados en cada uno de los aspectos que quieran tratarse en el mismo, ya que una planificación adecuada del funcionamiento de la empresa, así como de los criterios de actuación futuros puede evitar situaciones conflictivas.

### 3. Implementación y ejecución del protocolo

Favier Dubois (2013) manifiesta que la elaboración de todo protocolo exige como paso previo un diagnóstico de la familia y la empresa, para poner en consideración la viabilidad de este. El proceso de protocolización se realizará bajo el acompañamiento de un consultor experto en la materia quien a su vez suele estar asistido por un grupo de profesionales vinculados a las disciplinas implicadas. La elaboración del instrumento se materializa a través de diversos pasos que incluyen reuniones, consultas, propuestas, deliberaciones, siempre en el marco de la familia empresaria.

Este acuerdo consensuado se presenta como un convenio escrito cuya estructura y principal contenido es el siguiente:

- Descripción de la empresa, valores y reconocimientos

Historia familiar de la empresa. Declaración de valores. Misión y visión del fundador. El deseo de continuidad. Reconocimiento y gratitud al fundador.

- Relaciones y límites entre familia y empresa.

Política de remuneración, honorarios, reservas y dividendos. Pautas laborales para miembros de la familia. Préstamos a socios, familiares y uso de bienes sociales. Retiros. Políticas de beneficios para familiares.

- Reglas de Administración y buen gobierno.

Administración de la empresa. Incorporación de no familiares. Profesionalización de la gestión. Composición del Directorio: funciones, duración, retribuciones. Asamblea. Política de gestión administrativa, financiera y fiscal. Manejo de la Información. Responsabilidad social empresaria.

- Manejo de las comunicaciones y órganos familiares. Comunicación entre la empresa y la familia. Asamblea familiar. Consejo de Familia. Modos de prevenir, detectar, gestionar y resolver conflictos. Family Office.

- Propiedad: distribución y mantenimiento en manos de la familia. Distribución de acciones en mano de familiares. Limitaciones al régimen de transferencia. Exclusión o retiro de socios. Situación actual y futura de los cónyuges. Incorporación y exclusión de herederos. Adquisición de acciones por la sociedad: valor y financiación.

- Proceso de Sucesión: Propiedad y Gestión

Retiro del fundador. Oportunidad, retribución, beneficios, situación del cónyuge. Proceso de designación del nuevo líder. Transferencia de las acciones entre vivos. Transmisión.

- Cláusulas complementarias Entrada en vigor.

Interpretación. Criterios de aplicación. Incumplimientos. Sanciones. Ejecución.

Sánchez (2009) desarrollan un plan de trabajo a los fines de la elaboración del protocolo:

- Establecen como primer paso la preparación de un diagnóstico a través de reuniones individuales confidenciales con los miembros de la familia empresaria y por medio del cual se indagan aspectos claves sobre: la familia, la empresa, el gobierno de la familia empresaria, patrimonio, gobierno y dirección de la empresa, sucesión, trabajo de los miembros de la familia en la empresa, la propiedad, derechos económicos de los socios.

- En la primera reunión General se exponen las conclusiones del diagnóstico, se explica el proceso y los resultados a esperar

- Paso siguiente; se procede a la elaboración del documento. Explican que este paso atraviesa varias fases:

- ✓ **Maduración del fundador:** la decisión del fundador de iniciar el proceso poniendo en marcha los mecanismos necesarios para incluir el cambio generacional, aspecto que garantizará la continuidad de la empresa.
- ✓ **Concientización e información:** comparte con la familia los temas a debatir. No se pretende que a esta altura se tomen decisiones, el objetivo de esta es: que puedan adquirir una visión de conjunto de los temas a tratar. Que cada uno de los miembros pueda aportar sus experiencias, ideas u opiniones, que el asesor presente alternativas, que todos se sensibilicen con la necesidad de reflexionar sobre las cuestiones que se plantean, como así también la necesidad de llegar a un consenso.
- ✓ **Negociación y adopción de acuerdos:** una vez expuestos los temas a tratar se analizarán todas las cuestiones hasta llegar a un consenso sobre los tópicos que regularán el futuro de las relaciones entre la empresa y la familia.

- En este punto, explican, el asesor está en condiciones de elaborar un primer borrador de Protocolo en donde quedan asentadas todas las cuestiones abordadas.

- Paso siguiente: se procede a la firma del protocolo y a su ejecución. Consideran importante en este punto adaptar los estatutos, testamentos, y demás documentos que puedan estar vinculados.

- Aprovechamiento del éxito: Ante el logro de la firma del protocolo usufructuar esta conquista para implantar la nueva cultura de comunicación a los fines de planificar a futuro.

Agregan que para afrontar este proceso es necesario un espíritu abierto, generosidad, predisposición al dialogo y una actitud de ganador-ganador, no se trata de ganadores y vencidos, sino que por el contrario todos ganan pudiendo ser partícipes del éxito de planificar el destino de la empresa familiar.

Una vez que se dispuso a formular el protocolo familiar y se llegó a un acuerdo en cuanto a su contenido, se le deberá dar fuerza legal. Esto no es fácil al menos en la Argentina, debido a que este instrumento no se encuentra contemplado por ley en la actualidad y es por esta razón, que se tendrían que utilizar diferentes herramientas que se aproximen a lo que es el protocolo familiar quiere encuadrar. (Cabe aclarar que no todos los capítulos o puntos del protocolo familiar tienen la misma fuerza legal)

Las obligaciones con las que se comprometan los miembros de la familia deberán estar en acuerdos escritos que no tendrán valor jurídico, ya que excederán de la materia societaria. Para finalizar hay algunos conceptos que solo estarán escritos en el protocolo y no tendrán valor jurídico Cassani Pérez (2013).

Haciendo referencia a María Susana Sosa de Irigoyen es importante realizar un enfoque hacia la profesionalización de la empresa si es que se quiere hacer un protocolo para poder llevarlo a cabo de manera rigurosa y poder implementar lo que está escrito.

Es recomendable que luego de haber desarrollado el protocolo, se lo inscriba en el registro mercantil mediante documento privado y firmado por los interesados ante un escribano público.

Es importante que los familiares sean responsables en el cumplimiento del protocolo, para poder facilitar los puntos que tiene el mismo, del mismo modo va a permitir un vigorizar la estructura organizacional, los conflictos se resuelvan de mejor manera (entre familiares y no familiares de la empresa).

Es primordial que las familias tengan reuniones informales para resolver temas de interés común, como: visión, misión, plan estratégico, estrategias de mercado, capacitación del personal, revisión del protocolo y autoevaluación de la empresa.

En resumen, con reglas claras, conocidas y compartidas por todos los miembros de la familia disminuyen las fuentes de conflicto promoviendo así a la continuidad y prosperidad de la empresa familiar.

Muchos autores recomiendan la implementación de un protocolo corporativo durante la cuarta etapa mencionada anteriormente. Es decir, cuando la empresa ha crecido lo suficiente y se ha vuelto más compleja, de modo tal que se hace cada vez más necesario profesionalizar las prácticas y las estructuras de gobierno.

Además, se recomienda iniciar con este proceso cuando no existan problemas familiares y la situación de la empresa no sea conflictiva. No es recomendable si existen en la empresa luchas de poder, inestabilidad económica, conflictos entre familiares, ya que con la elaboración del protocolo no desaparecerán los conflictos, porque no es su fin solucionarlos, sino precisamente evitar que éstos se produzcan.

De conformidad con lo descrito anteriormente, puede decirse que el Protocolo Familiar debe ser un instrumento activo, que sirva de norma para guiar las actuaciones familiares en la empresa y que, a su vez, sea capaz de contribuir a la solución de las eventuales incidencias que se produzcan en el interior de la familia, y que estén relacionadas con la unidad productiva.

Quienes deberían elaborar el protocolo familiar son en primer lugar los propietarios o titulares de las acciones. Son ellos los que deciden dotarse, con voluntad de proyectarse en el futuro, de un conjunto de normas que regularán el funcionamiento de la empresa. Sin embargo, es recomendable que los familiares no propietarios sean invitados a participar del proceso. En este sentido, es conveniente entonces que este documento sea aceptado voluntariamente por todos los miembros de la familia, dado que su imposición puede generar conflictos e incluso derivar en su incumplimiento.

Debe ser consecuencia del consenso, su discusión y elaboración requiere la máxima participación de la familia. La calve del éxito es que haya reglas claras, que sean comprendidas como beneficiosas para todos y no para defender intereses particulares.

Debe formalizarse en un documento escrito firmado por los miembros de la familia. Además, es importante que esté sujeto a revisión periódica y que se

reformen, con el paso del tiempo, aquellos aspectos que no hayan funcionado bien y se profundicen aquellos que sí.

Por último, es necesario emplear métodos participativos en los que, por medio de sucesivos pasos de preparación y discusión de acuerdos, se le dé la oportunidad de manifestar su opinión también a los ejecutivos no familiares.

Como resultado de esta búsqueda pude elaborar mi hipótesis de trabajo afirmando que el protocolo familiar contribuye a la gestión de la empresa familiar y la familia empresaria aportando a su proyección en el tiempo.

Mi trabajo de investigación aporta a la continuidad de las empresas familiares a través de la valoración del protocolo como instrumento válido de gestión para lograr ese fin. Es reconocido el porcentaje mayoritario de firmas familiares dentro de la población de empresas, es conocido también su elevado índice de desaparición, aun estando dentro de las prioridades de la familia empresaria continuar en el tiempo, lograr un crecimiento sostenible y traspasarla generación tras generación como parte del legado familiar.

## **CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO**

Se define metodología como “un conjunto de métodos que tienen por función adaptar los preceptos teóricos a la producción de los datos”, Sautu & Boniolo, (2010).

Sabino (1996) entiende por investigación a toda actividad que nos permite obtener conocimientos científicos, es decir, conocimientos que se procura sean objetivos, sistemáticos, claros, organizados y verificables. Para Tamayo (1999), la investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Por su parte para Fidias (2006), la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realiza el estudio para responder al problema planteado.

### a. Diseño.

Alcance: la investigación planteada ha sido de tipo descriptiva, es decir se intentó establecer las causas de un determinado fenómeno, en este caso si el Protocolo Familiar contribuye a la supervivencia de las empresas familiares a la hora de la sucesión.

Enfoque: el enfoque utilizado fue de tipo cualitativo que quiere decir que:

- Fue un planteamiento más abierto que fue enfocándose.
- Los significados se extrajeron de los datos.
- No se fundamentó en la estadística.

Diseño de la investigación y tipo: el diseño fue no experimental y transversal porque se recabó información de distintos momentos del tiempo con la finalidad de realizar inferencias acerca de la evolución, cambio y permanencia de las empresas familiares.

#### b. Participantes.

La población se refiere al conjunto total de los datos de interés. Depende del tamaño de la población si se trabaja con ella o se determina una muestra. La muestra se obtiene por un procedimiento que recoge datos para economizar el trabajo de investigación y que, al ser representativa permite generalizar el resultado.

En este caso la población está constituida por las empresas familiares de San Juan. De aquí se extrajo una muestra conformada por diez empresas familiares que continúan en funcionamiento y que accedieron a brindar información.

El muestreo fue no probabilístico debido a que no todas las empresas tenían la misma probabilidad de ser elegidas y accidental porque la muestra se conformó con aquellos sujetos o elementos de la población a los que fue más fácil acceder en la situación dada.

#### c. Instrumentos.

Entre las técnicas de relevamiento y producción de información primaria se encuentra la entrevista. (Anexo I – Pag.94). Para realizar las mismas se seleccionaron las organizaciones y luego se acordaron encuentros con sus miembros. Las entrevistas realizadas fueron estructuradas es decir que estuvieron planteadas de una manera estandarizada y se basaron en una serie de preguntas predeterminadas e invariables. Para llevar adelante la investigación se recurrió a distinto material biográfico confiable, tanto en formato papel como digitalizado. La selección de la información pertinente devino del análisis crítico de los mismos, que orientaron los recortes necesarios para encuadrar el presente trabajo.

La organización temporal de las entrevistas que se adjuntan en el Anexo número I se realizó de manera telefónica con los distintos miembros de las empresas, donde se les comento previamente de la finalidad del trabajo que se estaba realizando.

Realicé entrevistas individuales a 10 empresas de entre 12 y 160 empleados, de distintos tamaños y sectores. Cada una de ellas tuvo una duración estimada entre dos horas; en donde cada uno de los entrevistados pudieron expresar las principales particularidades de este tipo de compañías inherentes a la gestión empresarial, familiar y las relaciones entre ambas. Expresaron las dificultades que se les presentaban al momento de gestionar intereses contrapuestos entre la familia y la empresa y cómo estas situaciones afectaban a la continuidad de la organización. Compartieron también en cada caso qué acciones tomaban para prevenir desacuerdos que pudieran afectar la rentabilidad de la firma y/o minar la prolongación de la empresa en manos de la familia empresaria.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial, en las instalaciones de las empresas. Dichas entrevistas fueron grabadas a los efectos de transcribir con mayor precisión las respuestas expresadas. Por razones de confidencialidad y para preservar los nombres de las empresas, los mismos fueron reemplazados por letras.

En paralelo con esto, se utilizó también una herramienta de diagnóstico para determinar el nivel de profesionalización en cada empresa familiar. La convivencia de las dimensiones familiar y empresarial define a las empresas familiares. No obstante, la dimensión empresarial es primordial. La supervivencia de cualquier empresa, incluidas las familiares, pasa por la profesionalización de su gestión. En este trabajo se define la profesionalización como "la disponibilidad de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente". Belausteguigoitia (2007)

El análisis de los resultados permite conocer la realidad de la profesionalización de cada empresa familiar encuestada, como así también formular determinadas recomendaciones.

#### d. Análisis de datos.

Los datos e información que se obtuvieron de las empresas se resumieron en cuadros comparativos para poder observar de una manera más rápida las

similitudes y diferencias que existen entre ellas y de esa manera obtener un panorama general de cómo se manejan estas organizaciones.

Posteriormente los resultados arrojados por las encuestas se tabularon y plasmaron a través de gráficos que permitieron arribar interpretaciones que fueron cotejadas con el marco teórico de referencia.

e. Resultados.

#### INSTRUMENTO: ENTREVISTA

Para realizar una descripción del impacto que pudo provocar nivel de profesionalización en las empresas familiares en la provincia de encuestadas, se procedió en primer término a identificar aquellas empresas que tenían protocolo familiar con las que no contaban con ello, y el motivo.

La Tabla N.º 1: Características de las Empresas Familiares, se detallan las principales características de las empresas entrevistadas, que por razones de confidencialidad y para preservar los nombres de las empresas, los mismos fueron reemplazados por letras.

Tabla 2: Características de las Empresas Familiares

E	RUBRO	GENERACION	Q(X) EMPLEADOS	PROTOCOLO
A	COMERCIAL ZAPATERIA	SEGUNDA	26	NO
B	INDUSTRIA ALIMENTICIA	PRIMERA	89	NO
C	COMERCIAL ZAPATERIA	TERCERA	60	SI
D	COMERCIAL TEXTIL	PRIMERA	12	NO
E	INDUSTRIA ALIMENTICIA	SEGUNDA	35	SI
F	METALURGICA	TERCERA	20	SI
G	COMERCIAL POLI RUBRO	TERCERA	160	NO
H	INDUSTRIA ALIMENTICIA	SEGUNDA	20	NO
I	INDUSTRIA ALIMENTICIA	SEGUNDA	30	SI
J	COMERCIAL ZAPATERIA	SEGUNDA	15	NO

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos recabados de las entrevistas.

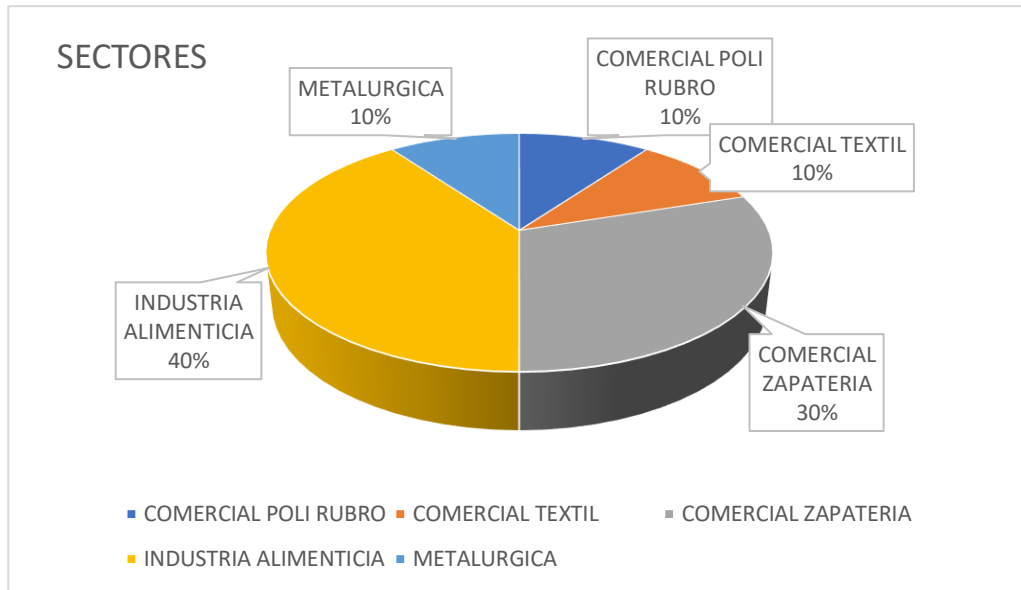
Los datos más relevantes que luego dieron origen a la construcción de la hipótesis objeto de la investigación fueron los siguientes:

- 9 de las 10 (90%) empresas se encuentran formalizadas bajo alguna de las formas jurídicas regulares que establece la legislación argentina. Sólo una se encuentra como sociedad de hecho.
- 4 de los 10 (40%) entrevistados expresaron tener protocolo y coincidieron en el hecho que lo habían realizado para garantizar la continuidad del negocio familiar.
- Los interrogados de las empresas protocolizadas expresaron que el instrumento contribuía a la gestión de la familia empresaria.
- 4 de los 10 (40%) afirmaron tener órganos familiares activos.
- Las 4 (40%) empresas que poseen órganos de gobierno familiar están protocolizadas.

Análisis descriptivo de los datos obtenidos a través de la encuesta.

Entreviste a 10 miembros de empresas familiares de la Provincia de San Juan pertenecientes a los sectores de: Industria Alimenticia 40%, Comercio 50% (Zapatería 30%, Textil 10%, Poli rubro 10%), Metalúrgica 10%.

Gráfico N° 1: Sectores encuestados.

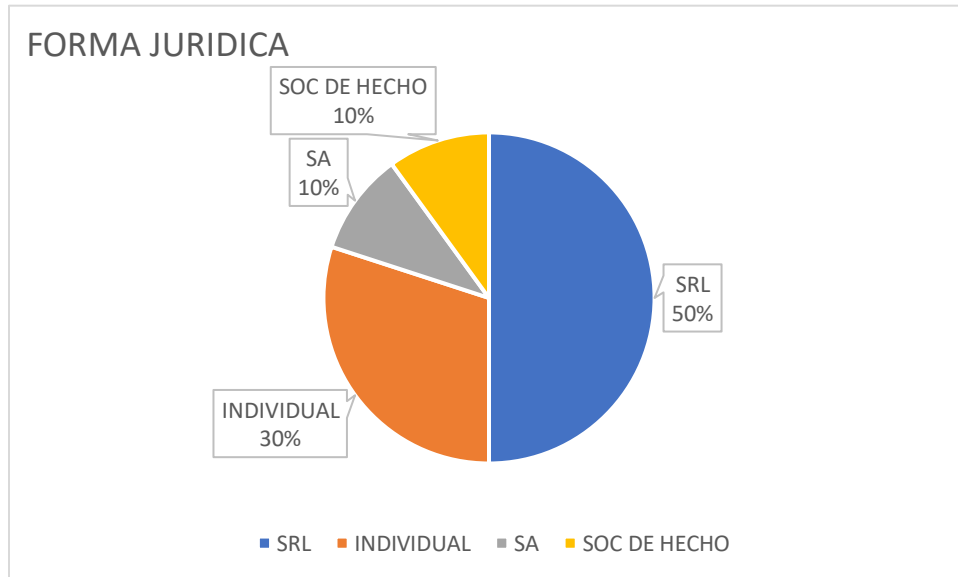


Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos recabados de las entrevistas.

Con la finalidad de conocer la dimensión de las empresas encuestadas indagué en la cantidad de empleados que poseían, la que osciló entre 1 y 160, recordemos lo expresado en el marco teórico por el Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares cuando afirma que entre el 80 y 90 % de las empresas en nuestro país son Pymes familiares, encontrándose en la región centro del país el 85% contando con una economía diversificada entre los sectores primarios (12,7%), secundarios (27,32%) y terciarios (61%).

En cuanto a la antigüedad registré la más longeva con 61 años. Entre las compañías encuestadas la forma jurídica predominante fue la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) con 50%, siguiendo la Sociedades Unipersonal (INDIVIDUAL) con 30% y las restantes encuadran en Sociedad Anónima (SA) y Sociedad de Hecho (SOC DE HECHO)

Gráfico N° 2: Forma Jurídica de las empresas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos recabados de las entrevistas.

Acorde a los siete roles con la que puede vincularse a una persona con la empresa familiar se indagó quienes eran los respondientes, en tal sentido se obtuvo que:

El 50% eran familiares que trabajaban en la empresa y poseían capital; este rol suele asociárselo al fundador o en su caso al líder de la línea sucesoria.

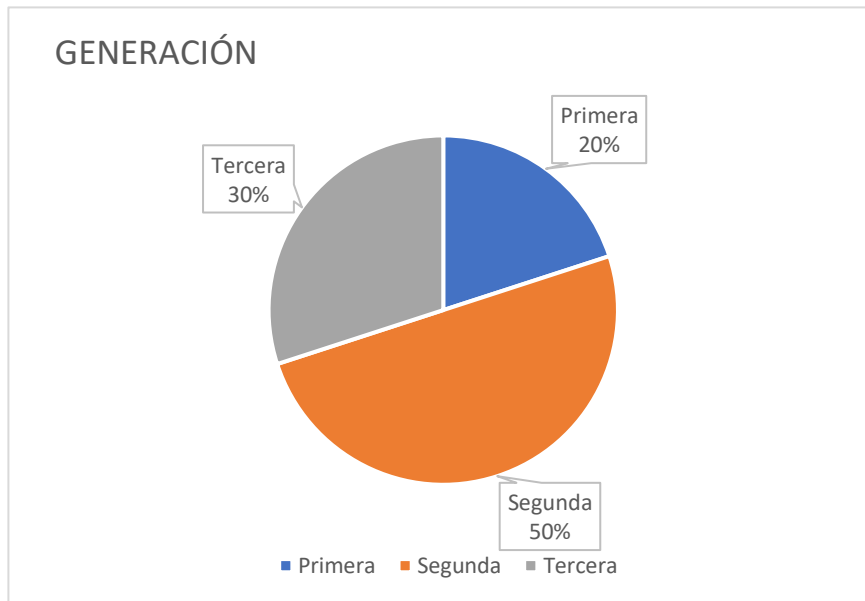
El 40% correspondía a trabajadores no familiares.

El 10% correspondió a familiares que trabajaban en la empresa pero que al momento no poseían participación en el capital.

De los datos se desprende que estuvieron representados tres de los grupos. El 60% de las respuestas provienen de miembros de la familia empresaria mientras que el 40% está relacionado al negocio familiar sin pertenecer al clan.

Con relación a la generación que transitan estas organizaciones reflejan que: el 50% se encuentra en segunda generación, mientras que un 20% aún está en primera y por último un 30% se encuentra en tercera.

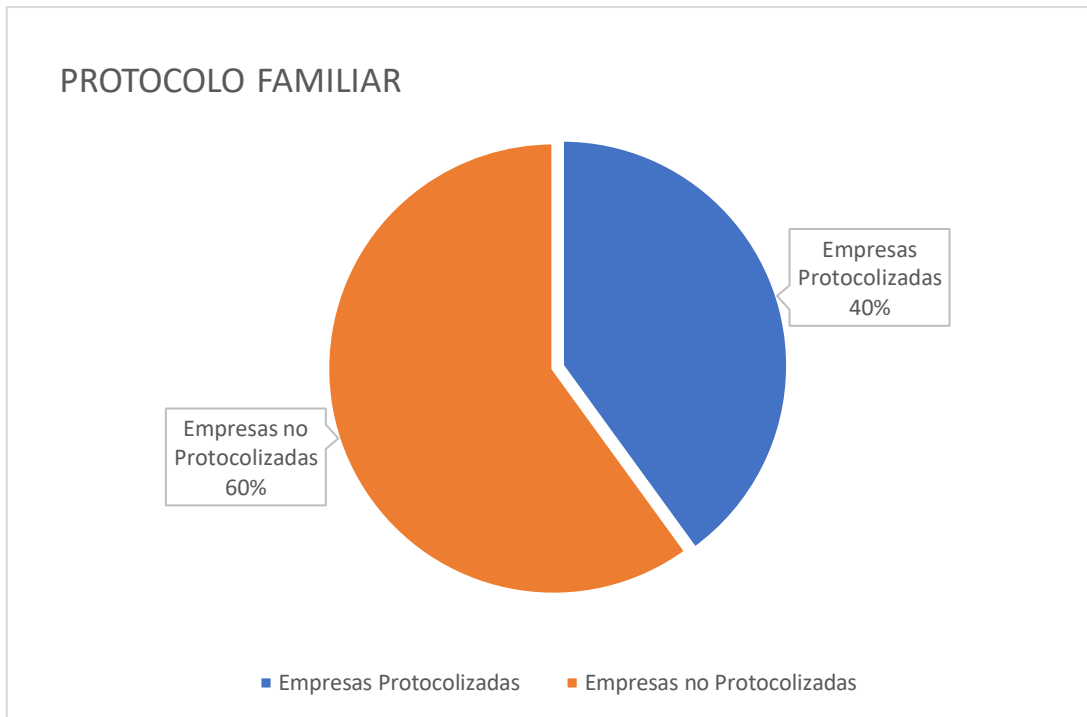
Gráfico N° 3: Generación que transitan las empresas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos recabados de las entrevistas.

Entre las empresas encuestadas 4 de ellas poseen protocolo, esto representa el 40 % de las compañías. En estas empresas el instrumento fue confeccionado hace más de 12 años en 1 de ellas, entre 8 y 10 años atrás en 2 empresas, mientras que la restante fue elaborado hace menos de 5 años. El protocolo familiar en el 100% de los casos ha sido firmado por todos los familiares con vínculo sanguíneo.

Gráfico N° 4: Empresas que utilizan Protocolo Familiar.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos recabados de las entrevistas.

En lo referido a los parientes, en 3 instrumentos se los incluyó a estos parientes mientras que el restante no se encuadra dentro de la misma situación. El motivo expresado por el cual no fue firmado fue: no se los incluyó para la firma. Con la finalidad de conocer cómo se ejecuta el protocolo en cada uno de los casos, se obtuvo que todos lo realizan a través del Consejo de Familia.

Respecto a los miembros de las compañías no protocolizadas se indagó acerca del conocimiento que los mismos tienen acerca del protocolo. Todas tenían conocimiento de este.

Presenté un concepto del instrumento a los fines de consensuar una misma definición y en tal sentido se indagó sobre los distintos tópicos a investigar en el presente trabajo tanto en las organizaciones con protocolo como las que no lo poseían.

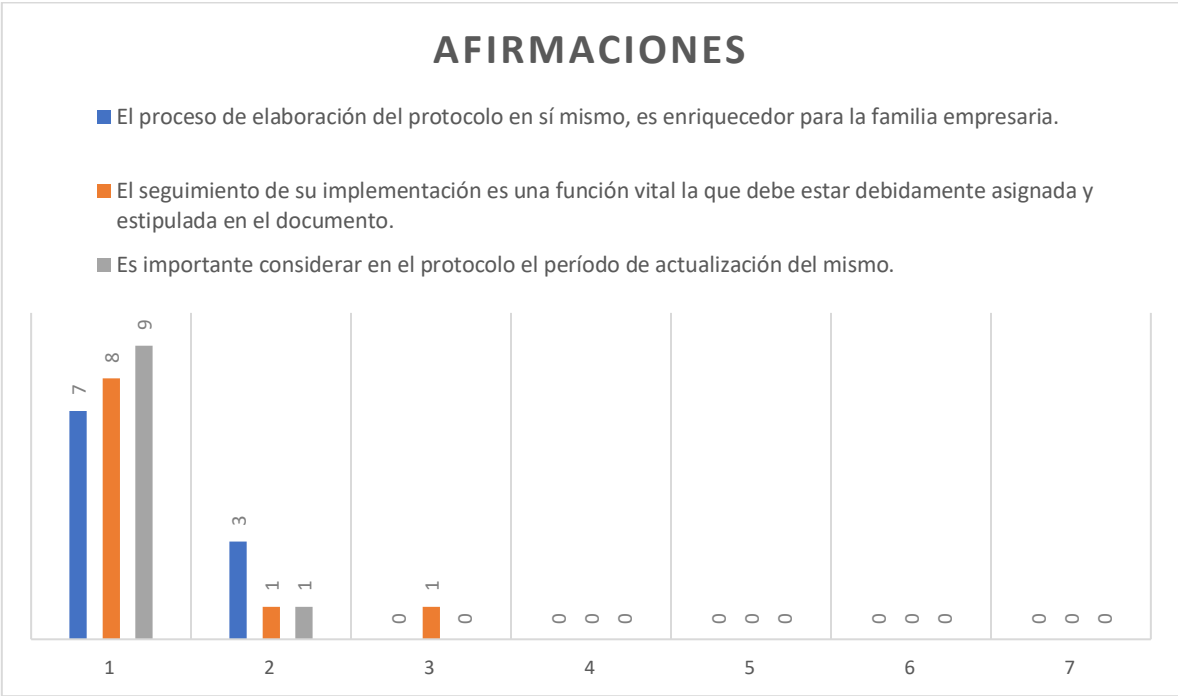
Continuando con la indagación a los miembros de las familias empresarias sin protocolo el 100% piensa que es un instrumento idóneo que aporta a la continuidad. En tal sentido el 50 % no lo ha realizado porque no lo ha

considerado de necesidad, pero en un futuro lo hará. El otro 50% lo realizará a la brevedad.

Con la finalidad de proceder a su análisis utilicé una escala Likert siendo 1 muy de acuerdo, 2 de acuerdo y 7 muy en desacuerdo. Obtuve los siguientes resultados expresado en porcentajes (%).

Según reflejan los datos pude observar que en lo que se refiere a las acciones que involucran al protocolo como instrumento de gestión el 70 % estuvo muy de acuerdo en que el proceso de elaboración es muy enriquecedor para la familia empresaria. El 80 % tuvo la misma postura respecto a la actualización del instrumento mientras que el 90% ponderó de igual manera la importancia de la asignación de un responsable u órgano de gobierno que lo implemente.

Gráfico N° 5: Afirmaciones de las empresas familias encuestadas.

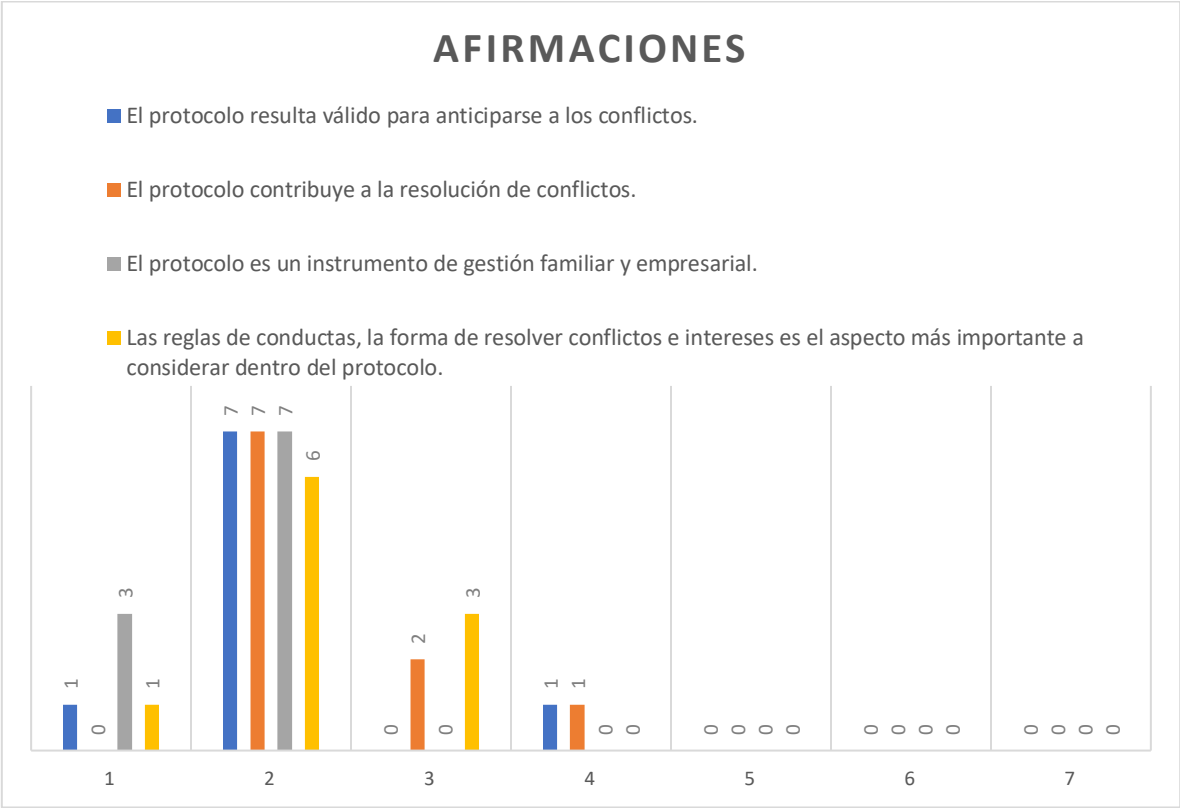


Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos recabados de las entrevistas.

Con el objeto de conocer la participación y comunicación de la familia empresaria se preguntó acerca de su consideración respecto al protocolo como instrumento válido para anticiparse a los conflictos, como así también si en cada caso aportaba a la resolución de estos; en el primer caso el 70% estuvo de acuerdo.

El 60% sostuvo la misma posición referido a que las reglas de conducta, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante del instrumento. El 70% afirmó estar de acuerdo con que el protocolo es una herramienta de gestión empresarial y familiar.

Gráfico N° 6: Afirmaciones de las empresas familias encuestadas.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos recabados de las entrevistas.

Con la finalidad de indagar acerca de las cláusulas que le dan origen investigué respecto a los siguientes puntos (en relación a la máxima valoración): es necesario que todos los miembros estén de acuerdo con el tipo de empresa que desean, es decir compartan la misma visión 80%; a través del protocolo se transmiten los valores, la cultura, tradición y principios esenciales 40%; debe incluir la postura respecto a los parientes políticos 50%; es necesario definir en el instrumento los órganos de gobernanza familiar y empresarial 10%; favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia 40%; aporta a la continuidad de la empresa 40%; la planificación sucesoria 60% la estructura financiera,

derechos patrimoniales y distribución de la propiedad y la postura respecto a la responsabilidad social empresarial obtuvieron el % más bajo en relación a la máxima valoración, es decir que es importante tenerlo en cuenta a en dicho documento.

Gráfico N° 7: Afirmaciones de las empresas familias encuestadas.



Elaboración propia de acuerdo con datos recabados de las entrevistas.

## Análisis Comparativo de datos entre empresas protocolizadas y no protocolizadas.

Aludiendo a las principales acciones que circunscriben al protocolo pude observar que no hubo diferencia entre aquellas empresas protocolizadas de las que no. Ambas empresas compren la importancia del proceso de elaboración del protocolo familiar para la familia empresaria; de igual manera fue muy valorado la actualización del instrumento.

Cuando las interrogué acerca de si el documento es una herramienta para anticipar conflictos, se marcó una brecha muy corta entre ambas empresas; igual postura sostuvieron al indagar acerca de la validez como instrumento para resolver conflictos. En el caso de las empresas con protocolo el 90% de los encuestados estuvo de acuerdo en que resulta una herramienta de gestión familiar y empresarial mientras las que aún no lo poseen asintieron en un 20%. En lo que respecta a la importancia de las reglas de conducta, forma de resolver conflictos e intereses como uno de los aspectos más relevantes del instrumento fue más valorado por las empresas no protocolizadas que las que si los están, ya que las primeras estuvieron en un 100% de acuerdo con la afirmación, mientras que las segundas lo hicieron en un 20%.

De las muestras proporcionadas en el presente capítulo, se puede concluir que no es amplia la diferencia entre empresas, que ambas partes valoran la importancia del protocolo, y que coinciden en que el protocolo familiar es una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, que actúa como marco para las relaciones entre la familia y la empresa, a la vez que establece las reglas de administración, gobierno, prevención y resolución de conflictos.

Considero esto muy positivo, ya que si se tiene en cuenta el alto grado de participación que poseen estas empresas en la economía local, se destaca la necesidad de brindarles un marco regulatorio específico y que les permita continuar en actividad más allá de las transferencias generacionales y que a su vez procure un vínculo indisoluble entre los distintos sectores que componen la empresa: económico, jurídico y afectivo.

Por otra parte, y como ha sido expresado, se ha utilizado el protocolo para regular la incorporación de familiares, el reparto de dividendos, la solución de conflictos, cuestiones de liderazgo, nombramiento de consejeros familiares, funcionamiento de empleados externos a la familia, desarrollo profesional de familiares dentro de la empresa, regulación del relevo generacional y nuevos emprendimientos e iniciativas de miembros de la familia, entre otros.

Vale aclarar que asumir el desafío de elaborar un protocolo no es tarea sencilla y requiere el cumplimiento de determinados pasos en la elaboración.

No se trata de un modelo universal que se pueda adaptar indistintamente, sino de una serie de lineamientos que estarán hechos a la medida de la empresa familiar en cuestión; por ende, puede demorar varios meses, según los intereses en juego, temas a considerar y resolver. En todos los casos, se debe prever la revisión y actualización de este.

La doctrina aconseja comenzar con un protocolo parcial, que en forma progresiva regule sólo aquellos temas a los que se asigna especial significación, sin perjuicio de que, en forma sucesiva, se puedan ir completando los restantes tópicos en la medida de las necesidades de cada empresa. Al respecto, la mejor oportunidad para redactar el protocolo es antes de que se desencadene un conflicto ya que se trata de la prevención de una crisis que puede resultar mayor a la esperada. También se puede introducir a modo de necesidad, es decir cuando existe ya un cierto malestar con alguno de los temas, o cuando hay expectativas inminentes sobre situaciones difíciles.

Es en virtud de todo lo expuesto que el presente trabajo fue realizado con el firme deseo de contribuir al correcto funcionamiento de las empresas familiares, a partir de la instrumentación del protocolo familiar como herramienta de base para la superación de las situaciones problemáticas típicas de este tipo de empresa que conlleven a la disolución de la sociedad. Hasta el momento, se considera que el protocolo es el marco regulatorio más apropiado para preservar el funcionamiento de la sociedad, puesto que su misión es mantener y reforzar, a través de las generaciones, la unidad familiar y el compromiso con el éxito del negocio.

## INSTRUMENTO: HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Esta herramienta se divide en tres componentes: Familia, Empresa y Propiedad, cada uno de los cuales a su vez se subdivide en factores que incluyen variables relevantes para determinar el grado de desarrollo profesional de la firma.

Alcanzar el puntaje máximo indica que la empresa tiene una gestión completamente profesionalizada y cumple con todas las recomendaciones tenidas en cuenta en el presente trabajo para el desarrollo de empresas familiares saludables.

Cada módulo permite al director Principal o a quien esté analizando la organización, evaluar el nivel de profesionalismo en los aspectos claves de la empresa, de modo de poder determinar rápidamente cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus puntos débiles y así definir acciones de mejora en la gestión. A su vez cada uno de los componentes del modelo se subdivide en factores que permiten analizarlos en profundidad.

### Análisis de resultados individuales.

#### EMPRESA A

- PUNTUACION 77
- INTRERPRETACION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO: La empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxitos

#### EMPRESA B

- PUNTUACION 54
- INTERPRETACION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO: aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y por el otro hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.

#### EMPRESA C

- PUNTUACION 82
- INTERPRETACION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO: la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente organización.

#### EMPRESA D

- PUNTUACION 51
- INTERPRETACION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO: aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y por el otro hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.

#### EMPRESA E

- PUNTUACION 81
- INTERPRETACION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO: la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente organización.

#### EMPRESA F

- PUNTUACION 83
- INTERPRETACION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO: la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente organización.

#### EMPRESA G

- PUNTUACION 60
- INTERPRETACION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO: aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y por el otro hacer más

competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.

#### EMPRESA H

- PUNTUACION 47
- INTERPRETACION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO: aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y por el otro hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.

#### EMPRESA I

- PUNTUACION 85
- INTERPRETACION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO: la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente organización.

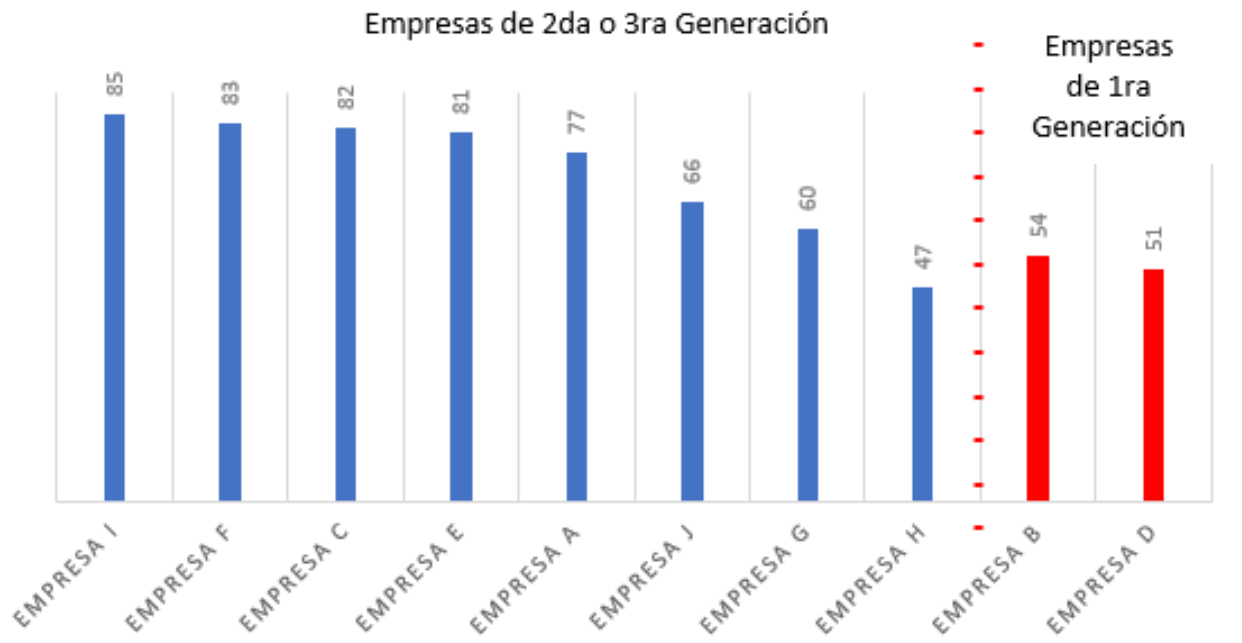
#### EMPRESA J

- PUNTUACION 66
- INTERPRETACION DEL RESULTADO DEL DIAGNOSTICO: La empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxitos

#### Análisis de resultados generales.

Si bien cada empresa evaluada representa un caso particular y por ello en cada una se ha realizado interpretación del diagnóstico, en el presente apartado se extraen conclusiones generales realizadas luego del análisis en conjunto de las diez empresas muestreadas y gracias a la retroalimentación recibida por parte de los empresarios.

Gráfico N° 8: Grado Generacional



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos recabados.

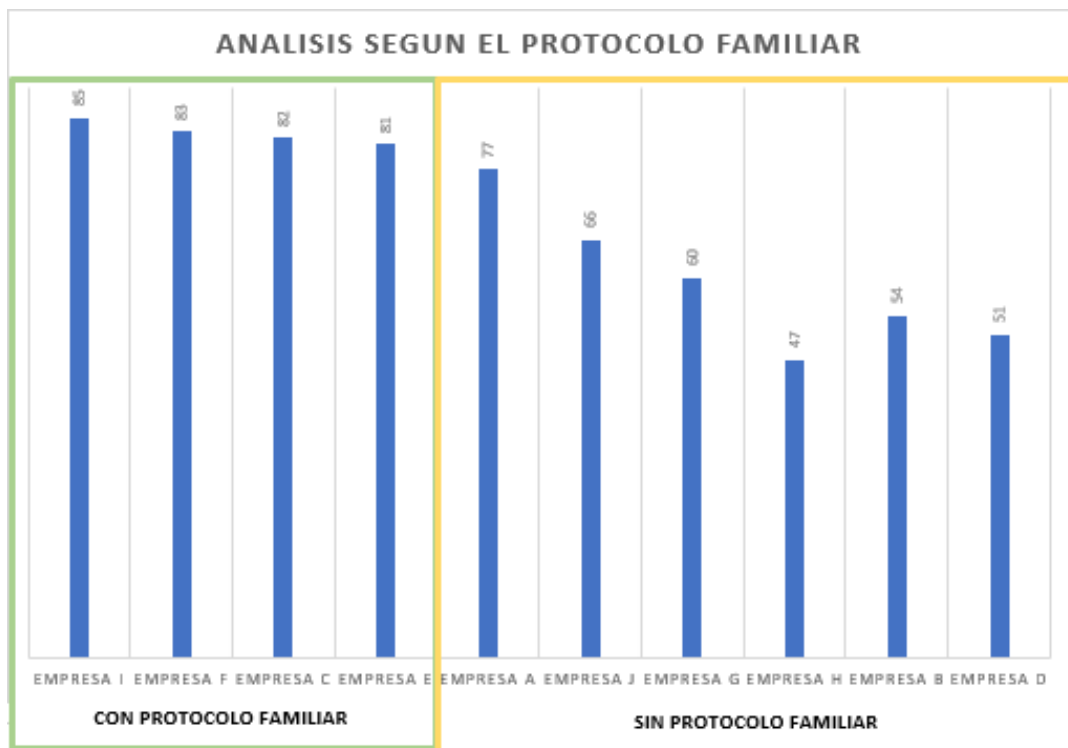
Las organizaciones que figuran con puntajes más altos lograron superar las crisis de las primeras etapas precisamente mediante la organización de un sistema familiar y empresarial consistente. La distribución de poder dentro de la empresa es una fortaleza, al igual que los factores relativos a la preparación de él o los sucesores y la participación de estos dentro la organización.

En estas empresas la 2da generación tiene experiencia en el ejercicio del rol administrativo de aproximadamente diez años. El fundador comparte con ellos la gestión y el control, existe mutua confianza y se ha logrado formar equipos de alto desempeño.

En este tipo de situaciones se detectaron como oportunidades de mejora la preparación o redacción de un protocolo familiar, se recomendó que las empresas lo inicien cuanto antes ya que prácticamente todas gozan de estabilidad económica y no tienen conflictos familiares de gravedad.

Por otro lado, las empresas de 1ra generación o aquellas que recientemente han incorporado a la 2da (antigüedad entre 2 o 3 años de los hijos en la firma), mostraron debilidades fundamentalmente en la descentralización organizacional. El del liderazgo del fundador tuvo bajos resultados, se aprecia la existencia de una gran centralización en la mayoría de las funciones administrativas y en el proceso de toma de decisiones. En este tipo de situaciones se destacó como oportunidad de mejora incrementar la cohesión y compromiso de los hijos con las organizaciones mediante una mayor amplitud en las responsabilidades de estos. El fundador de cada empresa debe comenzar a delegar funciones y focalizarse en la planificación estratégica o en la supervisión de resultados más que en el desarrollo de tareas operativas o aquellas propias de la línea media. También se les recomendó fortalecer la trasmisión de la visión y los valores empresarios, así como definir claramente funciones y objetivos de cada puesto, como así también la redacción de pautas para luego poder realizar el protocolo familiar. Todo ello favorecerá positivamente al inicio del proceso sucesorio.

Gráfico N° 9: Empresas con Protocolo Familiar



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos recabados.

El camino hacia la profesionalización empresaria puede comenzar con la constitución del protocolo familiar. El mismo es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la EF que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones entre los miembros.

El protocolo constituye la praxis jurídica que puede prevenir, o al menos administrar, toda la problemática que plantea la titularidad, sucesión y gobierno de la EF. Debe surgir como un proceso voluntario y de iniciativa propia de cada empresa y constituye un documento que consolida la sucesión. Este protocolo es un documento conformado por un conjunto de normas y reglas que han sido aceptadas por las partes intervinientes en el proceso de delegación. Busca sistematizar la comunicación, la vinculación y la interacción entre las tres entidades: familia, empresa y patrimonio y entre las personas que tienen intereses en alguno de ellos.

El protocolo familiar es un paso necesario para que el proceso de planificación de la sucesión sea en armonía y de manera ordenada. Este protocolo, acompañado con líneas de acción planificadas y sistematizadas, tendientes a mejorar la gestión de la organización constituyen los cimientos para el crecimiento efectivo de las empresas familiares que tienen como principal objetivo la disminución de conflictos y la unidad familiar, contribuyendo de esta forma con el doble propósito de estas organizaciones: alcanzar la rentabilidad y mantener la armonía familiar, objetivos que en gran medida fueron alcanzados o están en vías de ser logrados según lo manifestado por las empresas que lo utilizan.

En la mayoría de las empresas entrevistadas se determina la necesidad de profesionalización empresaria, entendida esta como "la disponibilidad de directivos y sistemas de gestión que permitan la toma de decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente" configurándose en un elemento clave para el buen funcionamiento y la perpetuidad de la EF en el tiempo. Lo ideal es que dicha profesionalización sea llevada a cabo en la primera generación de estas organizaciones para disminuir los riesgos inherentes a las mismas, como

pueden ser la dificultad para separar los problemas empresariales de modo que son transmitidos a la familia y viceversa, la ausencia de profesionales suficientemente capacitados o el mal manejo de la sucesión.

El fracaso en las empresas familiares puede estar relacionado con la dificultad que tiene el fundador y los demás miembros de la organización en separar los tres subsistemas, que componen a la EF: la familia, la propiedad y la empresa.

De la aplicación del modelo en las empresas puede concluirse que el mismo cumple con su objetivo de ser una herramienta útil para la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en la empresa familiar. Como así también deja en evidencia que iniciar el camino de la profesionalización lleva a:

- Constituir órganos de gobierno familiar que funcionen con reglas claras y con un enfoque profesional de gestión.
- Redactar un protocolo familiar.
- Incrementar el nivel de motivación de los empleados, principalmente de aquéllos con larga trayectoria en la organización.
- Optimizar la comunicación dentro de la empresa y dentro de la familia propietaria.
- Optimizar el sistema de evaluación de desempeño.
- Esclarecer criterios para la determinación de remuneraciones.
- Reorganizar la propiedad de la familia y mejorar el gobierno familiar.
- Incrementar la participación de la familia propietaria en el gobierno de la empresa, por ejemplo, a través la realización de reuniones periódicas.
- Planificar la sucesión de la propiedad y de la gestión.
- Aplicar prácticas y/o metodologías tendientes a delegar progresivamente la autoridad por parte del fundador

Esto permitirá lograr fortalezas, entre ellas vale mencionar:

- Adecuada estructura organizacional, desde el punto de vista de órganos de gobierno corporativo y familiar
- Alta participación de la mayoría de los accionistas en la toma de decisiones.
- Rol claro de los familiares políticos en la organización
- Buena capacidad del fundador para el liderazgo de equipos.
- Adecuado sistema de capacitación de empleados y familiares

El empresario familiar puede utilizar el modelo desarrollado para realizar un análisis de su empresa y por sobre todo para trazar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades de mejora que fueren identificadas, así como potenciar aquellos aspectos de la gestión que fueren reconocidos como fortalezas. Está en sus manos la profesionalización de la empresa para poder anticiparse, como se mencionó al principio de esta investigación, al infeliz desenlace de la media poblacional de la empresa familiar argentina.

A lo largo de este capítulo se explicita la metodología de cálculo de los resultados de las encuestas realizadas a las empresas y se describe cómo se realiza el análisis de estos, mediante Tablas de Evaluación y gráficos de anillos y radiales para estudiar porcentajes y comparación de estos

A su vez se explicita la metodología aplicada para el desarrollo del modelo de evaluación que permite determinar el nivel de profesionalización de una empresa familiar, así como identificar fortalezas y oportunidades de mejora. Se describe la estructura del modelo, la cual se compone de variables estáticas y variables dinámicas.

## **CONCLUSIONES.**

Las empresas familiares son representativas de nuestro entretejido empresarial resultando destacable su importancia e influencia dentro de la región en la cual están inmersas y la economía en general. Existe en ellas, una fuerte vocación de continuidad y permanencia como parte del legado familiar. Sin embargo, esta quimera se vuelve difícil de alcanzar. Esta limitación está relacionada principalmente con obstáculos inherentes a la falta de una gestión de la familia empresaria que posibilite el logro de ese objetivo. El alto índice de desaparición de las compañías familiares obedece en la mayoría de los casos a contrariedades de índole familiar más que empresarial.

Mi trabajo de investigación pretende contribuir a la buena gestión de las empresas familiares a través de la profesionalización mediante el protocolo como instrumento de gestión viable para el logro de tal fin: la continuidad. Por tal motivo es de vital importancia identificar todos los elementos que debe contener esta herramienta para aportar a ese objetivo.

Se ha mostrado a lo largo de este trabajo mediante la revisión de bibliografía sobre la temática, la necesidad imperiosa de todas las firmas familiares de incrementar el profesionalismo en sus gestiones de modo tal de superar los grandes desafíos que tendrá cualquier de ellas y son los de asegurar que la propiedad continúe en manos de la familia, garantizar una adecuada participación y control de familiares sobre el gobierno de la organización y superar con éxito los períodos de transición entre generaciones. Es decir, en definitiva, mantener todo aquello que por definición las convierte en una empresa familiar.

Como parte de mi trabajo exploratorio, a través de entrevistas a gerentes y directivos, miembros de empresas familiares y con la intención de contribuir a disminuir la preocupante tasa de desaparición de las empresas familiares, avizoré esta desafiante línea de investigación. Hallé que una proporción de este modelo de compañías, con el objetivo de perpetuar la empresa en manos de la familia, realizó una serie de acuerdos sobre determinadas cuestiones que

devienen de la coexistencia del binomio familia y la empresa. Estas normas tienen la finalidad de prevenir y convenir sobre determinadas situaciones o hechos que puedan perjudicar los vínculos entre las partes y/o el normal desenvolvimiento de la gestión, propiciando la prolongación de la organización en manos de la familia empresaria.

En paralelo a esto se llevó a cabo un modelo de evaluación que permita al empresario, respondiendo un cuestionario, conocer el grado de desarrollo profesional en diferentes aspectos o áreas de la gestión organizacional de su empresa. Además, particularmente se buscó probar y estudiar el nivel de profesionalización en empresas familiares de San Juan mediante la aplicación del modelo de evaluación.

La pregunta que intento responder con este estudio, ¿De qué manera el protocolo familiar contribuye a la supervivencia de las pymes familiares a la hora de la sucesión? En tal sentido me planteo la siguiente hipótesis: "El protocolo familiar es un medio de profesionalización a través del cual se refuerza la gestión de la empresa familiar y la familia empresaria aportando a su continuidad". En esa línea se establecieron una serie de pautas, normas y acuerdos que contemplen el buen funcionamiento del conjunto, en donde habrá aspectos inherentes a la gestión empresarial, cuestiones específicas a la familia empresaria y puntos comunes a ambas. Es por ello por lo que propongo el protocolo como un instrumento de gestión que contemple el conjunto, respetando las jurisdicciones de cada parte y del todo atendiendo a las etapas por la que transite la empresa, la familia y considerando la composición de la propiedad. De los resultados obtenidos en esta investigación, el protocolo es un elemento de gestión dinámico y funcional a la empresa familiar y la familia empresaria.

A partir del presente trabajo podemos plantear que el Protocolo Familiar es un instrumento fundamental de la profesionalización de las empresas familiares, para poder establecer pautas para atravesar diversos sucesos que pueden ocurrir dentro de la organización o hasta prevenirlos; así como que el Consejo Familiar es un instituto dentro de la organización, que es primordial para poder conversar

los temas pertinentes a la familia, revisar el Protocolo Familiar, mantenerlo al día, realizar y organizar reuniones familiares de manera frecuente, para poder resolver todos los temas que tengan que ver con la familia, la empresa y la propiedad. De esta forma, se logrará que los miembros de la familia puedan sincerarse entre ellos y llevar adelante la empresa de una forma más ordenada para afrontar las posibles crisis o conflictos internos o externos y facilitar de este modo el proceso sucesorio y su continuidad.

Como toda herramienta de gestión, para que pueda cumplir con la finalidad para la cual se crea, debe elaborarse, implementarse, ejecutarse y tener un seguimiento adecuado y coherente a su fin. Para poder identificar estos puntos vitales que hacen del instrumento un elemento de gestión que aporta a la prolongación de la empresa, establecí objetivos que me permitieran reconocer todos los componentes que el protocolo debe contener para cumplir con el propósito deseado. Basándome en el estado del arte, las entrevistas a empresarios familiares y a expertos en la materia, realicé una encuesta especialmente diseñada en poder identificar los atributos que el documento debe contener para operar como un instrumento de gestión empresarial y familiar aportando a preservar el legado familiar.

Al momento de identificar las causas por las cuales las familias empresarias deciden realizar un protocolo pude reconocer:

- ✓ La existencia de un conflicto que propició la iniciativa de ordenar el sistema empresa familia.
- ✓ El proceso de transición generacional. Ante una inminente sucesión poner orden en ambas partes.
- ✓ El interés o inquietud de algún integrante que es transmitido al resto del clan.
- ✓ Cuestiones de índole patrimonial, familiar o de gestión.

Como toda herramienta de gestión, su ejecución y seguimiento debe ser implementado por un responsable u órgano destinado a tal fin. Este punto fue más valorado por las compañías no protocolizadas que por las que poseen el instrumento. Al ser la empresa un organismo dinámico, al igual que la familia,

es necesario que el protocolo se actualice y acompañe la evolución de las partes que la componen. Para que pueda cumplir su función correctamente es vital que sus normas y acuerdos no queden obsoletas a las necesidades que deba afrontar la gestión, en estos términos.

Las compañías que aún no cuentan con la herramienta valoraron las normas de trabajo de la familia; luego las reglas de conducta conflicto e intereses, sucesión, estructura financiera y propiedad. Destaco la relevancia que tiene para las familias empresarias tener una visión en común y comulgar los mismos valores, principios, cultura y tradición familiar.

De manera tal que estoy en condiciones de afirmar que el protocolo es una herramienta de gestión empresarial y familiar que contribuye a la continuidad. Como toda herramienta de gestión debe ajustarse a determinadas pautas de elaboración, implementación, control y retroalimentación para su buen funcionamiento. La comunicación y participación de los miembros involucrados son aspectos claves para un correcto desenvolvimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

Amat Salas, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar. (2a.ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.

Barnes, L. &. ((1976).). *Transferring power in family business*. Harvard Business Review.

Barrios, L. M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.

Belausteguigoitia. (2007). "*Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*". Mexico: Mc Graw Hill.

Cabrera Suarez, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Obtenido de Tesis doctoral, UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA, DEPARTAMENTO DE ECONOMIA Y DIRECCION DE EMPRESAS: <http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/2250/1/636.pdf>

CASILLAS, J. C. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid, España.: Thomson Editores, 2ª ed.

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Mc Graw Hill.

Christensen, L. N. (2012). *Empresas Familiares*.

DODERO, S. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo, 2ª ed.

Donnelly, J. H. (1994). *Fundamentos de dirección y administración de empresas familiares*. McGraw-Hill.

Gersick. ( 1997). *Empresas familiares: Generación a Generación*. México: D.F.:McGraw Hill.

Hambra. (2007). *Nota Tecnica: El protocolo familiar un traje a medida para crecer*. Obtenido de <https://www.cronista.com/impresageneral/Protocolo-familiar-un-traje-a-medida-para-crecer20071108-0003.html>

Julio, G., & Casanueva, C. (2002). *Practicas de la Gestion Empresarial*.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Publisher, Ediciones Granica S.A.

Martinez, G. (2001). *M. Protocolo social y empresarial*. Madrid: Marcial Pons.

*Modelo para una gestión de excelencia*. (2013). Buenos Aires, Argentina.

Tagiuri, R. a. ( 1982). *Bivalent attributes of the family firms*. . Working.

Tapies. (2011). *Nota Tecnica: Empresa familiar, un enfoque multidisciplinar*.

Vallejo, J. ( 2009). *La empresa familiar, su importancia y vigencia*. . Medellín: Fundación Universitaria Ceipa. .

Vilaseca, A. (1998). *The Shareholder Role in the Family Business*. .

W.C., H. (1989). *Methodological issues and considering family businesses*. Family Business Review.

W.G., D. ( 1986). *Cultural change in family firms: Understanding and managing business*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ward. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.

Welsch, J. H. (1993). *The impact of family ownership and involvement on the process of management succession*. Family Business Review.

## ANEXOS.

### ANEXO I: Formulario de Encuestas a familiares

<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>1. EMPRESA:</b>	
<b>2. ACTIVIDAD:</b>	
<b>3. UBICACIÓN DE LA CASA CENTRAL</b>	
<b>4. CANTIDAD DE EMPLEADOS</b>	
<b>5. CARGO DEL ENTREVISTADO:</b>	
<b>6. FECHA DE INICIO DEL EMPRENDIMIENTO/EMPRESA FAMILIAR:</b>	
<b>7. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA: S.A – S.R.L. – SI – INDIV – OTRA: ¿CUÁL?</b>	
<b>8. TIPO DE RELACION EN LA EMPRESA FAMILIAR (por Favor leer todas elegir una)</b>	
	· Miembro de la Familia. (sólo miembro de la familia)
	· Accionistas no familiares. (Posee participación en el capital, pero no pertenece a la familia empresaria)
	· Trabajan en la empresa y no pertenecen a la familia. (Trabaja en la Empresa, pero no lo una la familia ningún tipo de parentesco)
	· Familiares accionistas que no trabajan en la empresa. (Es miembro de la familia empresaria y posee participación en el capital, pero no trabaja en la empresa)
	· Accionistas que trabajan en la empresa, pero no pertenecen a la familia. (posee participación en el capital social y trabaja en la empresa, pero no pertenece a la familia empresaria)
	· Familiares que trabajan en la empresa, pero no tienen acciones. (Es miembro de la familia empresaria, trabaja en la empresa, pero no posee participación en el capital)

· Familiar, accionista, y trabaja en la Empresa Familiar. (es miembro de la familia empresaria, tiene participación en el capital social y trabaja en la empresa)
<b>9. En qué generación se encuentra la empresa (marcar solo uno)</b>
Primera
Segunda
Tercera
Cuarta
Otra
<b>10. ¿Cuántas generaciones, miembros de la familia empresaria se encuentran trabajando hoy en la empresa? (Expresar la cantidad en cada caso)</b>
Padres
Hijos
Nietos
Primos
Otras generaciones
<b>SABIENDO QUE EL PROTOCOLO ES:</b>
<b>El documento en que una familia propietaria de una empresa, a través del consenso, define por escrito reglas que van a regir la relación entre la empresa, la familia y la propiedad en el presente y en el futuro.</b>
<b>11. ¿POSEE PROTOCOLO FAMILIAR?</b>
a. SI
b. NO
SI LA RESPUESTA ES SI PASAR A LA SECCIÓN A – SI LA RESPUESTA ES NO PASAR A LA SECCIÓN B

<b>SECCION A</b>
12. ¿Hace cuántos años fue confeccionado el protocolo familiar?

13.	Está firmado por todos los miembros consanguíneos de la familia empresaria
a.	SI
b.	NO
14.	Está firmado por los parientes políticos
a.	SI
b.	NO
15.	Si es No ¿Por qué?:
a.	no se los incluyó
b.	los parientes políticos se negaron
c.	otros motivos
16.	Como se ejecuta el Protocolo Familiar:
a.	Consejo de Familia/Asamblea de Familiar
b.	Líder empresarial
c.	No hay nadie asignado a tal fin.
PASAR A LA SECCION C	

<b>SECCION B</b>	
17.	¿Sabe usted que es un protocolo familiar?
a.	SI
b.	NO
18.	Piensa que puede ser importante para la continuidad de la empresa en manos de la familia
a.	SI
b.	NO
19.	Cuáles son los motivos por los que aún no lo ha realizado
a.	no lo considero de utilidad
b.	no lo considero necesario en este momento, pero a futuro haré
c.	es muy importante para gestionar el vínculo empresa familia lo realizaré lo antes posible.

PASAR A LA SECCION C

**SECCION C**

En ambos casos, ya sea que posea protocolo familiar o no. Qué nivel de acuerdo o desacuerdo tiene usted con las siguientes afirmaciones. Siendo 1 muy de acuerdo y 7 muy en desacuerdo

El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria.

El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos

El protocolo contribuye a la resolución de conflictos.

El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial.

El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia.

El protocolo aporta a la prolongación de la empresa.

Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia. Es indispensable plasmarlos en el protocolo.

Es trascendental que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con el tipo de empresa que quieren (visión compartida).

Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante para considerar dentro del protocolo.

Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y Empresarial.

La estructura Financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento.

La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía.

La postura respecto a los parientes políticos debe ser abarcada en este instrumento.

La postura respecto a la responsabilidad social empresarial no comprende el alcance de este documento.

El seguimiento de su implementación es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento.

Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa – familia

Es importante considerar en el protocolo el período de actualización de este.

#### **SECCION D**

Asignarle el valor que cada una de estas temáticas tiene para usted en la escala del 1 al 10.

Siendo 10 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia.

- Valores, tradición, cultura, principios
- Visión compartida
- Normas de trabajo de la familia
- Reglas de conductas, conflictos e intereses
- Estructura de Gobierno
- Estructura Financiera
- Sucesión
- Propiedad
- Responsabilidad Social

Posee Órganos de Gobierno familiar (tildar los que posee)

- Asamblea/Consejo de Familia
- Otros comités